

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Centro Sócio Econômico
Departamento de Economia e Relações Internacionais

FELIPE FISCHER COSTA CARVALHO

**ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO DA
CAFETERIA SÃO PAULO**

Florianópolis, 2016.

FELIPE FISCHER COSTA CARVALHO

Monografia submetida ao curso de Ciências
Econômicas da Universidade Federal de Santa
Catarina, como requisito obrigatório para a
obtenção do grau de Bacharelado.

Orientador: Dr. Luiz Carlos de Carvalho Junior

Florianópolis, 2016.

*O êxito da vida não se mede pelo caminho que
você conquistou, mas sim pelas dificuldades que
superou no caminho.*

“Abraham Lincoln”

*O sucesso, não se mede pela vitória e, sim
pela entrega, por fazer o seu melhor a
cada dia!*

FELIPE FISCHER COSTA CARVALHO

**ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO DA
CAFETERIA SÃO PAULO.**

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota **8,5** ao aluno Felipe Fischer Costa Carvalho na disciplina CNM 7107 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Júnior.
Orientador.

Prof. Avelino Balbino da Silva Neto

Membro da Banca Examinadora

Prof. Raimundo Nonato de Oliveira Lima

Membro da Banca Examinadora

Agradecimentos.

Primeiramente agradeço a Deus, que sempre me deu forças para continuar nesta difícil trajetória, me protegendo e abençoando em todas as áreas da minha vida, possibilitando que chegasse até este momento de conclusão de curso.

Em segundo lugar, minha mãe, que sempre me proporcionou um amor incondicional, me confortando em momentos difíceis e dando apoio e incentivo para seguir até ao final desta etapa de minha vida. A meu pai por nunca deixar de faltar nada em casa e me possibilitar um bom estudo. Ambos responsáveis por toda minha estrutura, educação, meus valores, e todo amor que sempre tive. Agradecer também, a minha irmã, meus tios, meus primos, meus avós que sempre deram muito apoio e conforto.

Agradeço ao meu orientador e professor, Luiz Carlos de Carvalho, por toda paciência, compreensão e ajuda direta neste trabalho. Agradecendo também, por suas aulas dadas com muita atenção e foco em uma área que provavelmente vou trabalhar na minha vida inteira. Com certeza sem sua ajuda nada disto seria possível.

Muito obrigado ao professor Daniel Vasconcelos, que através de suas dedicadas aulas e de seu amor em atuar em uma das profissões mais importantes que existem, me renovou a esperança de que estava no caminho certo. Professor que reconhece os esforços, incentiva um maior aprendizado, consegue dialogar com os alunos de forma pessoal, e leva muito a sério o que faz. Conseguindo da melhor maneira possível transmitir seus conhecimentos e ensinamentos tanto acadêmicos como pessoais.

Impossível não agradecer a todos os amigos que estiveram presentes durante estes 6 anos de curso. Sempre me escutando, buscando amenizar meus problemas, proporcionando momentos inesquecíveis, e estando todo o momento ao meu lado. Agradecer aos amigos do colégio, Lucas Machado, Leonardo Stumpf, Bruno Fillipo, Ernesto Berger, Marcelo Pretel, Fabio Fachini, Matheus Szpoganicz, Bolivar Nunes, Rodrigo Varela, Edgard Claussen, Bruno Almeida, Luiz Eduardo. Aos irmãozinhos, Thomaz Flores, Henrique Tarnowsky. As amigas que viviam ouvindo eu reclamar dos meus problemas e me davam apoio e puxões de orelha, Luiza Forneroli, Joana Lunardi, Maria Fernanda Sant'anna, Gabriella Cardoso, Patrícia Lazzari, Duda Calliari, Giovana Losso, Luiza Santos. Agradecer aos amigos que fiz na faculdade e que com certeza fizeram os momentos de estudo serem mais tranquilos, Daniel Cima, Danilo Takahashi, Bruna Schram, Andrei, Marcelo Albuquerque e diversos colegas que também ajudavam muito. Enfim, agradecer pessoas que estavam e que estão presentes em minha vida, pois sem vocês nada disto seria possível.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar, analisar e descrever as estratégias de crescimento da empresa Cafeteria São Paulo, localizada na cidade de Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina. Verificando o padrão de concorrência no setor de cafeterias, demonstrando como a empresa atuou para se diferenciar em relação aos concorrentes e o quais ações foram tomadas para buscar reduzir seus custos. Analisando cada estratégia de crescimento utilizada pela empresa para o seu desenvolvimento, analisando também, se a empresa utilizou estratégias de diversificação e de cooperação para auxiliar na busca para o seu crescimento. Para realizar as análises sobre as estratégias de crescimento adotadas pela empresa, foi necessário primeiramente uma revisão do referencial teórico, apresentando um panorama com relação ao setor e a história do ramo, uma análise sobre o padrão de concorrência, e por fim uma pesquisa direta na empresa e com questionários a consumidores para entender os atributos relevantes em uma cafeteria. Ao final desta análise foi possível concluir quais estratégias adotadas pela empresa Cafeteria São Paulo foram eficazes, e quais foram os principais diferenciais e marcos fundamentais para o crescimento da empresa em um cenário atual, onde os consumidores pouco sensíveis a preço impulsionaram os esforços da empresa principalmente para as estratégias de diferenciação do produto, visando buscar maior qualidade sem abrir mão da busca por redução de custos nas operações da empresa.

Palavras-Chave: Estratégias de Crescimento, Micro e Pequenas Empresas, Setor de Cafeterias, Cafeteria São Paulo.

ABSTRACT

O setor de serviços na área alimentícia, normalmente constituído por micro e pequenas empresas, é responsável por grande parte da geração de empregos e renda em uma economia, porém, estas empresas possuem uma alta taxa de mortalidade e grandes dificuldades para se manter no mercado. Assim sendo, as estratégias de crescimento adotadas pelas empresas tornam-se importantes ferramentas para a consolidação e crescimento no mercado perante a concorrência.

O presente estudo tem como objetivo analisar as estratégias de crescimento da empresa de cafeteria situada na cidade de Florianópolis, Cafeteria São Paulo, que conseguiu obter sucesso no crescimento de suas vendas, há mais de 23 anos.

Realizou-se uma revisão do referencial teórico sobre micro e pequenas empresas, estratégias de crescimento e padrão de concorrência. Posteriormente, identificou-se e analisou-se as ações tomadas pela empresa, durante as duas décadas de sua existência, em busca da obtenção vantagens competitivas e, conseqüentemente, seu crescimento. Ao final da análise, foi possível identificar e demonstrar o que foi necessário para a empresa consolidar-se no mercado, quais foram as estratégias de crescimento utilizadas nos diferentes períodos de tempo e o que é necessário para obter diferenciais, reinventar-se e adquirir espaço no mercado perante o constante crescimento da concorrência.

Palavras-Chave: Estratégias de crescimento, micro e pequenas empresas, setor de cafeterias, cafeteria São Paulo.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Repartição das pequenas empresas segundo o tamanho (número de empregados) para diferentes países industrializados – 2000 – em porcentagem – em relação ao total de empresas.	16
Gráfico 2: Taxa de mortalidade de empresas de 2 anos, evolução por setores de atividade.	20
Gráfico 3: Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, evolução por setores de atividade.....	21
Gráfico 4: Sobrevivência e mortalidade acumulada das empresas, Estado de São Paulo, (rastreamento realizado em outubro de 2006 a março de 2007)	22
Gráfico 5: Motivos “alegados” pelas empresas encerradas para o fechamento do negocio	23
Gráfico 6: Evolução do consumo interno de café no Brasil – 1990 - 2015	43
Gráfico 7: Consumo per capita de café no Brasil nos últimos 30 anos. (Kg/habitante ano)	44
Gráfico 8: Consumo per capita dos maiores consumidores de café, em xicaras por ano.....	45
Gráfico 9: Consumo per capita dos maiores consumidores de café, em xicaras por ano.....	63

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Tema e problema de pesquisa.....	11
1.2	Objetivos.....	12
1.2.1	Objetivo Geral.....	12
1.2.2	Objetivos Específicos	12
1.3	Justificativa.....	13
1.4	Metodologia.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	A importância das micro e pequenas empresas na economia.....	15
2.1.2.	Critérios para a definição das empresas de pequeno porte e a sua taxa de mortalidade	18
2.2	Definições de competitividade e padrão de concorrência	23
2.3	As indústrias fragmentadas.....	26
2.4	Estratégias de crescimento.....	27
2.4.1	Estratégia de diferenciação do produto.....	28
2.4.2	Vantagens de custo	30
2.4.3	Estratégia de Diversificação de atividade	33
2.4.4	Estratégia de cooperação.....	34
2.5	Cadeia de valor	35
3	CAFETERIAS	39
3.1	A história do café.....	39
3.1.1	Origem do café	39
3.1.2	Importância do café para o Brasil.	40
3.1.3	O consumo do café, e as cafeterias.	41
3.2	O setor de cafeterias	45
3.2.1	Introdução ao setor de cafeterias.....	45
3.2.2	Mercado de cafeterias	46
3.2.3	Consumo em cafeterias no Brasil e no mundo	47
3.2.4	Características das cafeterias nacionais	47

3.2.5	Padrões de concorrência – concorrentes diretos e indiretos.	50
4	AS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA CAFETERIA SÃO PAULO	52
4.1	Características do setor de cafeterias em Florianópolis.....	52
4.2	Origem e histórico da empresa.	52
4.3	Características gerais da empresa e da concorrência.....	55
4.4	Estratégias de diferenciação do produto.....	58
4.5	Estratégia de vantagem de custos.	64
4.6	Estratégia de diversificação.	66
4.7	Estratégia de cooperação.	68
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
	REFÊRENCIAS:	73

1 INTRODUÇÃO

Devido às grandes dificuldades que reduzem as oportunidades de ingressar no mercado de trabalho brasileiro, têm-se notado, ao longo dos anos, um avanço do empreendedorismo no Brasil. O número de criação de empresas vem acompanhado de um aumento na participação de empresas de micro e pequeno porte no PIB brasileiro. De acordo com uma pesquisa encomendada pelo SEBRAE (2011) e levantada pelo IBGE, pode-se notar que houve um crescimento de quatro vezes em valores absolutos, na produção, enquanto em valores de 2001 a produção das empresas era de R\$ 144 bilhões, em 2011 a produção de tais empresas estava em R\$ 599 bilhões. A participação destas empresas de pequeno porte no PIB, por sua vez, apresentou um crescimento de 23,2%, em 2001, para 27% em 2011.

Contudo, a taxa de mortalidade destas microempresas é elevada, e está atrelada ao crescimento intenso deste tipo de negócio, a qual ocorre, muitas vezes, devido à falta de preparo ou de estratégias de crescimento e gestão empresarial. Tal taxa é medida no momento em que as empresas decretam o encerramento de suas atividades. Em poucos anos as empresas fecham suas portas por não conseguirem se manter no concorrido mercado (SEBRAE, 2014). Tal cenário aponta para a importância de estudar e entender as estratégias empresariais que vem sendo adotadas por empresas de pequeno porte, para compreender como é possível buscar competitividade e crescimento no mercado perante uma situação econômica instável como a brasileira, e conseguir se estabelecer no cenário nacional.

1.1 Tema e problema de pesquisa

A instabilidade econômica do país, que é perceptível com o passar dos anos, tem impactos relevantes na criação e na sobrevivência de pequenas empresas. O Brasil historicamente possui uma alta taxa de desemprego, o que faz muitas pessoas buscarem de maneira independente sua estabilidade econômica, seguindo o caminho do empreendedorismo. Em conjunto com o desemprego elevado, as empresas impõem exigências, que dificultam o ingresso no mercado de trabalho, esta dificuldade da obtenção de um emprego derivada de falta de experiência, ou falta de qualificação, no ponto de vista da empresa, a escassez de vagas disponíveis para iniciantes e os frequentes cortes de gastos necessários, e as oportunidades de

vagas limitadas, acabam por limitar muitas pessoas a seguirem suas carreiras acadêmicas, e mais uma vez podem lhe encaminhar para a abertura do próprio negócio.

Contudo, a abertura de um pequeno negócio não é um trabalho simples de ser realizado. São necessários, além de um bom planejamento, um estudo de mercado, uma análise de concorrência e público alvo, e também um dos principais motores para colocar os planos em prática, o capital a ser investido. Contudo, toda preparação e estudo as vezes não é suficiente, é necessário colocar em prática um conhecimento no qual não pode são encontrados em livros e manuais, o denominado conhecimento tácito que provem de experiências adquiridas ao longo da vida e que podem ajudar muito na iniciação de um novo negócio, (NONAKA, 2003).

Partindo desta vontade de compreensão, e das dificuldades de empreender e começar um negócio, **o presente trabalho mostrará como se tornou possível uma empresa de cafeteria começar suas atividades na cidade de Florianópolis, e manter-se em um setor do mercado caracterizado pela concorrência acirrada e um crescente número de empresas do mesmo ramo nos últimos 20 anos. Precisando passar por adaptações das preferências dos clientes, mudanças de estrutura, inserção de novos produtos, e melhoras no método de gerenciamento.**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar e descrever as estratégias de crescimento da empresa Cafeteria São Paulo desde o início das suas atividades até o presente momento.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar padrão de concorrência no segmento de cafeterias;
- Mostrar as ações adotadas pela empresa para de diferenciar em relação aos concorrentes;
- Levantar as ações buscadas pela empresa para reduzir seus custos;
- Verificar se a empresa utilizou as estratégias de diversificação e de cooperação; e
- Identificar opinião dos consumidores sobre os atributos que são valorizados em uma cafeteria.

1.3 Justificativa

O setor de cafeterias na cidade Florianópolis teve um crescimento em conjunto com o desenvolvimento da cidade. Nas últimas duas décadas o cenário do mercado de cafeterias da cidade passou por diversas mudanças, dentre elas, notou-se uma alteração em seu padrão de concorrência, mudanças na localização dos estabelecimentos responsáveis pela venda do produto e, por fim, uma grande variedade nos produtos comercializados.

As cafeterias, vistas anteriormente como estabelecimentos responsáveis unicamente por vender café, atualmente, após adaptarem-se as preferências e exigências de seus clientes, tornaram-se concorrentes indiretas de restaurantes e padarias de alto padrão.

Neste cenário, a empresa cafeteria São Paulo, que atua no mercado há mais de 20 anos, obteve um significativo crescimento de suas vendas. A partir disso, torna-se relevante, tanto academicamente como pessoalmente para o autor do presente trabalho, identificar e entender as estratégias que sustentam tamanho crescimento.

1.4 Metodologia

Este trabalho teve como objetivo principal identificar e analisar as estratégias de crescimento adotadas pela empresa de cafeteria, Cafeteria São Paulo. Para isto foi realizado um estudo de caso com base nos dados da empresa, entrevistas com proprietário, funcionários e clientes, com a finalidade de entender diversas áreas e setores da empresa.

Os objetivos específicos foram estabelecidos através do interesse de entendimento do autor, por considerá-los importantes para a análise da empresa e do setor.

Este estudo de caso foi realizado com uma delimitação local e temporal, tendo como objeto de estudo uma empresa que atua com uma rede de cafeterias situadas em Shopping Centers e em supermercados nas cidades de Florianópolis e São José desde o ano de 1993. Para a produção desta análise foi realizado um levantamento do referencial teórico relacionado ao seguimento de micro e pequenas empresas, somado ao do setor de cafeterias, conceituando também as principais estratégias possíveis para o crescimento de uma empresa.

Após a revisão teórica, foi feita uma pesquisa documental, ou seja, um levantamento de dados através documentos com base de dados dos Shoppings Centers e supermercados, dados

da cafeteria e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) dos últimos 20 anos, trazendo conhecimento necessário para medir as variações da frequência do público nos estabelecimentos, o crescimento populacional em comparação a variação nos preços e mudanças na concorrência (MARCONI; LAKATOS 2008).

Para identificar as principais características relevantes para a satisfação dos clientes em uma cafeteria, foi realizado uma pesquisa através de questionários entregues nos estabelecimentos da própria empresa nas lojas do Beiramar Shopping, Shopping Itaguaçu e Supermercado Angeloni, em conjunto com questionários enviados via internet para amigos e pessoas frequentadoras do estabelecimento, sendo entregues 100 questionários em cada loja, e mais 100 questionários de maneira via internet, totalizando uma amostra de 400 pessoas entrevistadas na análise. Este questionário possui questões fechadas de escolha para identificar o nível de relevância, enumerados de 1 a 4 (1-irrelevante, 2-pouco relevante, 3-importante, 4-muito importante) para cada fator presente em um estabelecimento de cafeteria. Os fatores escolhidos foram: a qualidade dos produtos, o preço dos produtos, variedade dos produtos, o ambiente no qual o estabelecimento oferece, o atendimento ao cliente e a localização.

Finalmente, foi possível concluir, após pesquisa e análise dos dados, quais medidas utilizadas pela empresa desde sua fundação até o presente momento foram essenciais para o seu crescimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

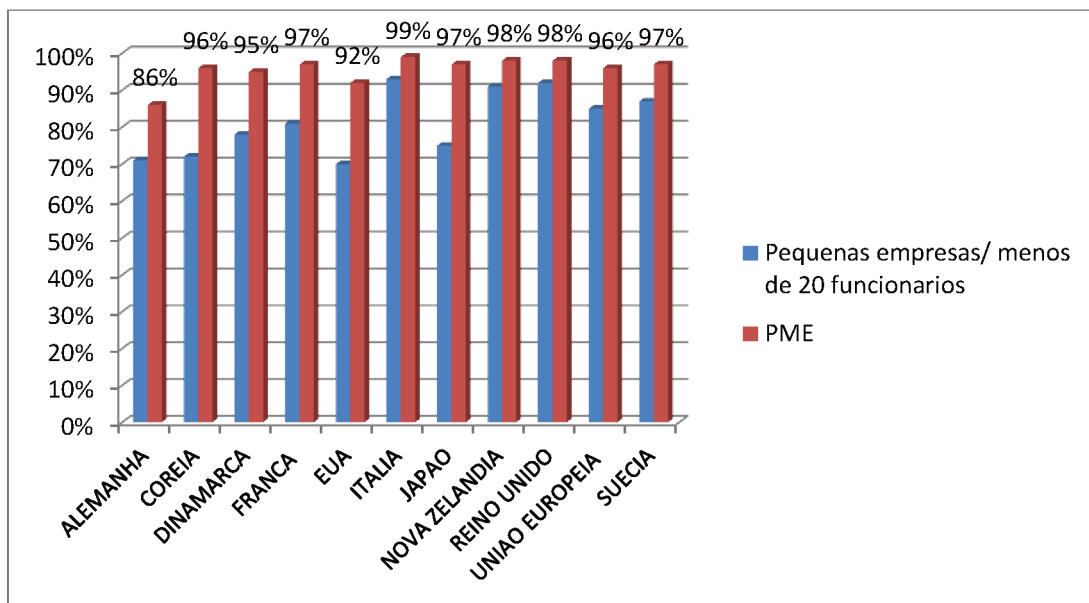
2.1 A importância das micro e pequenas empresas na economia.

Como Julien (2013) cita em sua obra, há mais de 30 anos, a importância das pequenas e microempresas junto com o empreendedorismo é reconhecida não somente pelos políticos (devido ao papel-chave destas empresas na criação de empregos), mas também por um grande número de universidades e pesquisadores. Nas universidades, por exemplo, se tem um aumento e uma proliferação do número de cursos oferecidos em empreendedorismo, e pode-se observar uma multiplicação de programas direcionados e específicos sobre pequenas empresas.

Ainda na obra de Julien (2013), observa-se críticas enquanto a um estudo direcionado para as pequenas e medias empresas. Muitos pesquisadores continuam acreditando que as pequenas empresas possuem características semelhantes as características das grandes empresas e não necessitariam um estudo específico, com teorias ou conceitos próprios, e assim se enquadram nos mesmos critérios das grandes, o que para o autor é um erro. Pode-se observar na obra, que através de dados da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) do ano 2000 que as pequenas empresas representam a grande maioria das empresas instaladas nos países industrializados.

Através de dados da OCDE, pode-se analisar o gráfico que demonstra este elevado grau da presença das pequenas e medias empresas em diversos países.

Gráfico 1: Repartição das pequenas empresas segundo o tamanho (número de empregados) para diferentes países industrializados – 2000 – em porcentagem – em relação ao total de empresas.



Fonte: JULIEN, 2013.

“Os empreendedores continuam a ser a fonte da maioria dos novos empregos, mesmo que essa importância tenha diminuído na última década” (JULIEN, 2013, p.35). É necessário um estudo que trate as pequenas e médias empresas (PMEs) a serem analisadas como tal, e assim sendo necessário observar suas peculiaridades e de seu comportamento que pode trazer benefícios e ser vantajosa a economia e as políticas econômicas.

“As cifras relativas a participação das PMEs no número total de empresas e no emprego, significativas mesmo (e especialmente) em momento de crise, as referendam como um instigante objeto de análise.” (POSSAS, 1999, p.24). A necessidade de constatar a existência e permanência das pequenas e médias empresas no mercado, mesmo atuando com desvantagens estruturais, que dificultam sua busca por financiamento e benefício de novas tecnologias, aumentam o interesse de estudar e analisar esta luta pela sobrevivência em um mercado global tão concorrido. Outras justificativas são citadas pela autora como:

- a- Estimulo a livre iniciativa e a capacidade empreendedora;
- b- Relações capital/trabalho mais harmoniosas;
- c- Possível contribuição para a geração de novos empregos e absorção de mão-de-obra
- d- Efeito amortecedor dos impactos do desemprego;
- e- Efeito amortecedor dos efeitos das flutuações na atividade econômica
- f- Manutenção de certo nível de atividade econômica em determinadas regiões
- g- Contribuição para a descentralização da atividade econômica em especial na função de complementação as Grandes empresas;
- h- Potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produtos e de processos. (POSSAS, 1999, P.25).

Em comum, nestas justificativas pode se notar uma preocupação em relacionar as funcionalidades das pequenas e medias empresas com a atividade econômica e industrial. (POSSAS, 1999).

A maior dificuldade apontada por especialistas no estudo das PMEs está relacionada ao elevado grau de heterogeneidade que existe entre elas. As PMEs podem contemplar desde uma pessoa com licenciatura que abre uma pequena mercearia em sua cidade, ou um estudante que aluga maquinas de fotocopia para oferecer um serviço próximo ao seu colégio; o operário especializado que larga seu emprego e confiante em sua experiência abre o próprio negócio. Mas enfim, o que estas pessoas têm em comum, com tamanha heterogeneidade, este motivo gera hesitação dos pesquisadores quanto ao estudo da PME e a dificuldade de conceituá-la e traçar teorias adequadas (JULIEN, 2013).

No Brasil, o SEBRAE (2014), principal responsável por estudos e auxilio das pequenas e medias empresas (MPE), divulgou dados importantes em relação a participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira. “... em 1985 a participação das pequenas empresas representava 21% do PIB, em 2001 cresceu para 23,2%, e por fim, em 2011, chegou a 27,0% do valor adicionado do conjunto de atividades pesquisadas (PIB). Em relação ao número de empresas, as MPE representaram, em 2011, nas atividades de serviços e de comércio, respectivamente, 98% e 99% do total de empresas formalizadas; Em relação ao emprego, as MPE representavam 44% dos empregos formais em serviços, e aproximadamente 70% dos empregos gerados no comércio; Cerca de 50% das remunerações do setor formal de comércio foram pagas, em 2011, por MPE”.

Os dados mostram que a participação deste tipo de empresas no Brasil cresce a cada ano, em 1985 o IBGE calculou em 21% a participação dos pequenos negócios no PIB, em 2001 podia se observar uma participação de 23.2% do PIB, e em dados mais recentes de 2011 chegou a marca de 27%, ou seja, mais de um quarto do produto interno bruto do Brasil é gerado pelos pequenos negócios. No comércio as micro e pequenas empresas já são as principais geradoras de riqueza no comercio brasileiro, são responsáveis por 53.4% do PIB deste setor, já no setor de serviços mais de um terço da produção nacional 36.3% do PIB tem origem nos pequenos negócios. Dados que mostram a importância que estas empresas possuem no âmbito econômico nacional, e mundial. (SEBRAE 2014).

2.1.2. Critérios para a definição das empresas de pequeno porte e a sua taxa de mortalidade

Como a ciência funciona antes de tudo por generalização e agrupamento, o estudo das pequenas e médias empresas não pode escapar deste fato, mesmo sendo um difícil trabalho. Para buscar compreender e estudar as PMEs se tem procurado construir diferentes tipologias operacionais para reencontrar suas semelhanças e comportamentos médios. (JULIEN,2013). Além das tipologias tradicionais para classificar as empresas, onde se tem critérios quantitativos, também existem tipologias baseadas em seu comportamento empresarial ou organizacional, onde supera-se as limitações dos dados quantitativos.

Estas classificações em relação ao tamanho da empresa são realizadas para colocar em prática programas governamentais que interferem no funcionamento do mercado, possibilitando ajudar ou impor maiores tributos a determinadas áreas do mercado, conforme seu tamanho e seu campo de atuação.

As empresas podem ser classificadas por diferentes métodos, uma das tipologias de PMEs mais conhecidas e mais frequentemente utilizadas faz referência a dados quantitativos de empregados, de ativos ou vendas anuais. Ao analisar o tamanho das empresas em número de empregados, temos divergência de país para país, as empresas de países como Estados Unidos, Japão, Alemanha, França, ou Reino Unido são consideradas pequenas quando possuem menos de 500 empregados, já em países como Espanha e Suécia este número é bem inferior, onde a empresa para ser considerada pequena pode se ter no máximo 250 empregados. (JULIEN, 2013). Além da classificação por trabalhadores também existem diferentes classificações no setor de indústria e serviços. No Brasil, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), se tem a classificação através da análise do número de empregados para fins bancários, ações de tecnologia e exportação. Estes números de funcionários empregados na indústria são classificados, para microempresas, até 19 empregados; na pequena empresa de 20 a 99 empregados; na média de 100 a 499 empregados; e na grande acima de 500 empregados. Já no setor de comércio e serviço os números de empregados correspondente ao tamanho da empresa são dados por microempresa, até 9 empregados; pequena empresa de 10 a 49 empregados; média de 50 a 99 empregados; e grande acima de 100 empregados. (IBGE, 2006)

As medidas quantitativas implicam em problemas, pois ao analisar o número de funcionários pode se encontrar diferenças setoriais que causam uma falsa impressão daquela

classificação, ou seja, uma oficina de usinagem com 50 funcionários é no seu ramo uma empresa média; enquanto que uma PME de 100 empregados pode ser no seu ramo de vestuário uma empresa de tamanho pequeno. Essas proporções setoriais nos métodos quantitativos de classificação do tamanho da empresa acabam passando uma informação muito superficial. Para isto, quando possível para uma melhor análise é agregado ao número de empregados o valor dos ativos e o volume de vendas. (JULIEN, 2013)

As medidas quantitativas são fáceis de serem aplicadas, porém, são muito criticáveis, é aconselhável uma utilização apenas como primeira abordagem, e assim, em um segundo momento, agregar outros importantes critérios para distinguir os diferentes tipos de PME. Para isto são utilizadas para ultrapassar essas tipologias primárias, uma abordagem muito mais gerencial e organizacional que leva em conta a relação da empresa com seu entorno, as tipologias qualitativas.

As tipologias qualitativas estas mais complexas, segundo a obra de JULIEN (2013) podem ser divididas em quatro grupos.

- a- As que apoiam no tipo de origem ou propriedade da empresa.
- b- As que introduzem as estratégias ou os objetivos da direção.
- c- As que se baseiam na evolução ou grau de desenvolvimento.
- d- As que consideram o setor ou tipo de mercado em que atuam.

Conforme LEI COMPLEMENTAR BRASILEIRA, NÚMERO 123 estabelecida em 14 de dezembro de 2006, existem critérios, e regras de classificação em relação ao porte empresarial, com a finalidade de definição de uma microempresa, e uma empresa de pequeno porte. Teve como finalidade esta regulamentação a previsão de um tratamento diferenciado, que favorece a microempresa e a empresa de pequeno porte. O critério de definição utilizado nesta lei está baseado na receita bruta anual da empresa. Obedecendo determinada regra:

I - No caso da microempresa aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e

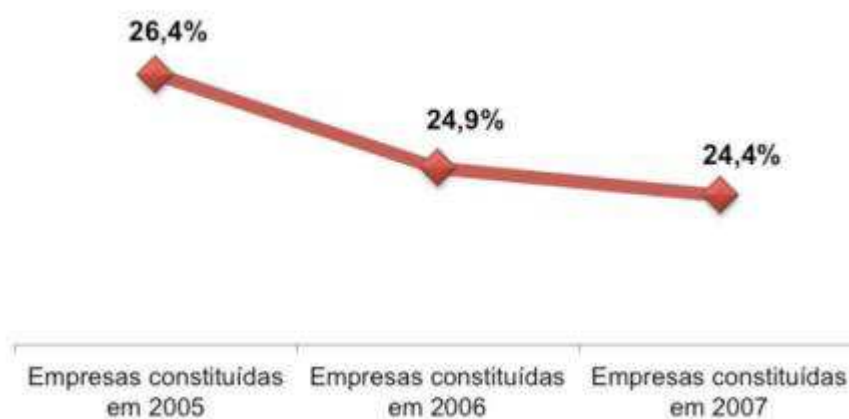
II - No caso da empresa de pequeno porte aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

(BRASIL. Lei complementar 123, 2006, art. 3)

No Brasil, são criados anualmente mais de 1,2 milhões de novos empreendimentos formais, sendo deste total, mais de 99% são micro e pequenas empresas e empreendedores individuais. (SEBRAE, 2014). Este aumento do número de novas empresas, associado a melhora na competitividade tende a gerar bons impactos na econômica brasileira, desde maior oferta de emprego, melhores salários, ampliação da massa salarial e da arrecadação de impostos, até uma possível melhor distribuição de renda e um aumento do bem-estar social. Entretanto, este aumento na criação de novas empresas gera uma maior responsabilidade nos órgãos de apoio a controlar esses empreendimentos, a fim de viabilizar sua sustentabilidade no longo prazo. A sobrevivência desses empreendimentos é condição indispensável para o desenvolvimento econômico. Estudos no Brasil e no mundo apontam que os dois primeiros anos de atividade de uma nova empresa são os mais difíceis, o que torna este período o mais importante para a análise e monitoramento de sobrevivência das empresas. (SEBRAE, 2011). Através deste fato o SEBRAE, realiza pesquisas e demonstra seus resultados com base nos dois primeiros anos de existência da empresa.

O SEBRAE em 2013, ao realizar a divulgação de sua pesquisa, apontou diversas metodologias para poder apresentar as taxas de mortalidade das empresas com maior grau de proximidade da realidade. Utilizando estudo sistemático do conjunto de informações disponíveis nas bases de dados, em conjunto com uma base conceitual clara e precisa. O estudo divulgado em 2013 utilizou dados de empresas constituídas em 2005, 2006, 2007, e pode se observar uma queda na taxa de mortalidade de empresas de dois anos no Brasil.

Gráfico 2: Taxa de mortalidade de empresas de 2 anos, evolucao por setores de atividade.



Fonte: Sebrae

NA Notas: As empresas constituídas em 2005 foram verificadas nas bases de 2005, 2006, 2007 e 2008.

As empresas constituídas em 2006 foram verificadas nas bases de 2006, 2007, 2008 e 2009. As empresas constituídas em 2007 foram verificadas nas bases de 2007, 2008, 2009 e 2010.

No âmbito geral este bom desempenho foi puxado pelas empresas das indústrias e da construção, a sua maior sobrevivência, pode ser explicada, pois neste setor são maiores as barreiras à entrada para ingresso no setor e onde tende menor pressão da concorrência. Neste caso as barreiras à entrada mais elevadas funcionam como uma proteção natural as empresas estabelecidas. Porém se tem uma melhor análise ao observar dados isolados por setor de atividade, através da taxa de sobrevivência nos dois primeiros anos, pode se notar uma melhora não tão expressiva no setor de comércio e uma constante no setor de serviços. O setor de serviços, apresenta a menor taxa de sobrevivência de empresas nos 2 primeiros anos, isto pode ser possivelmente explicado por um crescimento da concorrência no setor, e já a queda do nível de sobrevivência, está ligada a uma certa tendência a estabilidade da taxa de sobrevivência neste setor. (SEBRAE 2013).

Gráfico 3 – Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, evolução por setores de atividade.

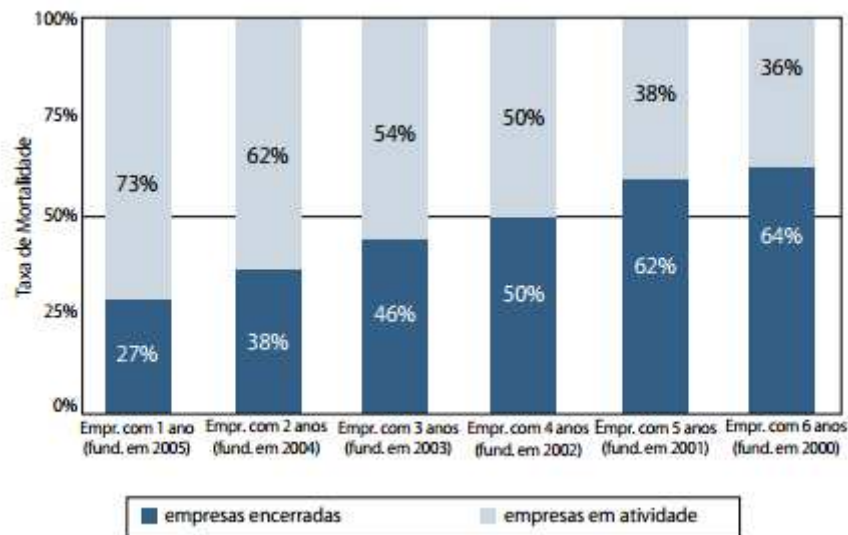


Fonte: Sebrae NA Notas: As empresas constituídas em 2005 foram verificadas nas bases de 2005, 2006, 2007 e 2008. As empresas constituídas em 2006 foram verificadas nas bases de 2006, 2007, 2008 e 2009. As empresas constituídas em 2007 foram verificadas nas bases de 2007, 2008, 2009 e 2010

O Sebrae do estado de São Paulo (2008), divulgou e apresentou dados das empresas situadas no estado, realizando uma pesquisa baseada em até 6 anos após a abertura do empreendimento. Estes dados são preocupantes, e mostram que a taxa de mortalidade das

empresas em 6 anos chega a praticamente dois terços do total de empresas abertas no período inicial.

Gráfico 4 Sobrevivência e mortalidade acumulada das empresas, Estado de São Paulo, (rastreamento realizado em outubro de 2006 a março de 2007).



Fonte: Observatório das MPEs do SEBRAE-SP

O estudo apontou diversas causas, e motivos que podem causar esta elevada mortalidade das empresas, e através de entrevista com os próprios empresários pode se notar que os motivos alegados diversos, dentre eles:

Gráfico 5 Motivos “alegados” pelas empresas encerradas para o fechamento do negocio



Fonte: Observatório das MPEs do SEBRAE-SP

Nota: Os fatores apresentados na Figura 6.2 refletem a opinião dos ex-proprietários.

2.2 Definições de competitividade e padrão de concorrência

Na visão de Schumpeter (1988) temos a concorrência como uma permanente busca pela diferenciação por partes dos agentes através de estratégias tomadas com objetivo de obter vantagens competitivas a fim de buscar lucros mais elevados. A concorrência segue um processo de criação de oportunidades, que não tendem ao equilíbrio e que possui resultados imprevisíveis. A concorrência não está somente ligada a preços, está também em diversos outros fatores como nas diferentes estratégias adotadas pela empresa, e no grande avanço tecnológico obtido por visionários que buscam sempre o pioneirismo. As inovações para Schumpeter são a locomotiva do crescimento econômico, e com isto a evolução das estruturas de mercado, levam consigo um aumento da utilização das estratégias empresariais, levando o mercado a um crescimento concorrencial e estrutural. (SCHUMPETER, 1988).

Porém ao longo dos anos foi se observando que a busca por maiores lucros não é mais o único objetivo que as empresas buscam para crescer e se desenvolver, e através deste fato, cada vez mais as empresas buscam por diferentes meios obter vantagens e posições elevadas no mercado em relação as demais.

Através da busca por diferentes objetivos das firmas ao longo dos anos e uma constante busca por melhoria, pode-se observar diversos estudos e pesquisas a respeito de competitividade e padrões de concorrência. Porém a questão da competitividade é um assunto

que mesmo que tratado por especialistas, gera uma ampla possibilidade de definições, e uma ausência de consenso. Possas (1985) discute exatamente esta questão dos diferentes processos de estudo dos conceitos de competitividade. A autora adota a ideia de que “ser competitivo é possuir condições de alcançar bons resultados no processo de concorrência” (POSSAS, 1985, p. 195). Este conceito é muito genérico, mas é válido para diversos recortes que se pode dar ao problema, tanto a competitividade de empresas específicas, quanto a um grupo de empresas de um ramo de um país, quanto a uma economia nacional.

De acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenauer. (1997), a competitividade é estudada de duas maneiras diferentes, e assim percebe-se a existência de duas famílias de conceitos de competitividade. Na primeira família, a competitividade é vista como um desempenho (competitividade revelada), a competitividade é de alguma forma expressa na participação no mercado alcançada por uma firma em um mercado em um determinado momento. Já na segunda família a competitividade é dada como eficiência (competitividade potencial), que está ligada a capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo rendimento. Para completar os autores definem a competitividade para a análise como “uma capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1997, p.6)

Por fim, na questão empresarial quem melhor trata destes termos são os autores FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, (1997) concluindo que, a partir de uma perspectiva dinâmica, o desempenho no mercado e a eficiência produtiva decorrem da capacitação acumulada pelas empresas, refletindo nas estratégias competitivas adotadas em função de suas percepções ao processo concorrencial, e ao meio ambiente econômico que estão inseridas.

A competitividade é relacionada ao padrão de concorrência vigente em cada mercado, sendo que o padrão de concorrência por sua vez corresponde ao conjunto de fatores de sucesso de um mercado específico. Estes fatores podem ser: preços, qualidade, diferenciação do produto, esforço de vendas. O padrão de concorrência pode ser influenciado tanto por aspectos estruturais, como por exemplo, os fatores decorrentes da interdependência entre firmas e setores concorrentes, como a complementariedade tecnológica, e estímulos associados ao fluxo de mercadorias e serviços. E também pode ser influenciado por aspectos comportamentais do ambiente competitivo, que são os fatores como disponibilidade de infraestrutura, recursos humanos e financeiros, leis, e políticas industriais.

Segundo FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, (1997), é importante enfatizar que o principal elemento básico de análise da competitividade e concorrência, é a empresa. A empresa é considerada um espaço onde pode se traçar o planejamento e organizar a produção que se estrutura em torno das diferentes áreas da competência. Com isso, para o estudo e análise da competitividade o autor considera quatro áreas de competência empresarial: gestão, inovação, produção, recursos humanos.

- As atividades de gestão: São compostas pelas tarefas administrativas típicas de empreendimentos industriais, o planejamento estratégico, o suporte para a tomada de decisão, às finanças e o marketing, incluindo as atividades de pós-venda.
- As atividades de inovação: Na qual compreendem os esforços de pesquisa e desenvolvimento de processos e de produtos, que são realizadas dentro ou fora da própria empresa, além de transferência de tecnologias através de licenciamento ou outras formas de intercâmbio tecnológico.
- As atividades de produção: Estão relacionadas ao potencial de recursos manejados na tarefa manufatureira propriamente dita, tanto aos equipamentos e instalações quanto aos métodos de organização da produção e de controle de qualidade.
- Os recursos humanos: Responsáveis por contemplar o conjunto de condições que caracterizam as relações de trabalho, seja entre funcionários, gerentes e proprietários, envolvendo todos os aspectos que influenciam na produtividade, qualificação, e flexibilidade da mão de obra.

Em cada momento do tempo a empresa detém um nível de capacitação e apresenta um determinado desempenho competitivo. Este desempenho é determinado pelas capacitações acumuladas na empresa em cada área de competência de sua atividade. Dificilmente uma empresa é capaz de apresentar capacitações homogêneas em todas essas dimensões, de modo que qualquer exercício de comparação envolve algum juízo de valor sobre a relevância de cada capacitação tomada de forma individual. É necessário entender que as capacitações estão em constante mutação, no decorrer do tempo novas capacitações vão sendo incorporadas resultante de esforços no momento anterior. Como os recursos financeiros de uma empresa são finitos, os esforços que buscam inovações devem ser empreendidos de maneira eficaz e objetiva, uma vez que estes esforços não podem ser empreendidos de maneira ilimitada. A intensidade dos gastos

efetivamente realizados depende de escolhas feitas pelas empresas buscando suas prioridades e expressando suas estratégias competitivas adotadas.

A busca de novas capacitações é um processo permanente, por causa de dois motivos, primeiramente pela depreciação sofrida pelos recursos em estoque e precisam ser repostos, e em segundo lugar pois se tornam obsoletos em função do surgimento de inovações nos processos, produtos, organização da produção e formas de comercialização. Assim, a velocidade deste processo, irá apontar a qual caminho a empresa deve seguir, seja adotando estratégias mais agressivas, visando a situar a empresa na dianteira do processo inovativo, propiciando-lhe o controle do ritmo de obsolescência das capacitações de seus concorrentes, ou então a adoção de estratégias mais passivas, de natureza imitativa buscando dotar a empresa de algum grau de capacidade de resposta.

2.3 As indústrias fragmentadas

Este meio ambiente estrutural no qual numerosas organizações competem, é a indústria fragmentada, em que nenhuma companhia possui uma parcela de mercado significativa e nem tem poder de influenciar fortemente o resultado da indústria. As indústrias fragmentadas são compostas de empresas de pequeno porte, com espaço não muito significativo, e sem poder de mudar o cenário de seu setor como um todo. Não existe definição quantitativa precisa de uma indústria fragmentada. (PORTER, 1989). O setor estudado do ramo de prestação de serviços, encontra-se em uma das áreas da economia caracterizadas como indústrias fragmentadas.

Mas o que torna uma indústria fragmentada? Porter (1989), afirma que são fragmentadas por diversos motivos, complicações acentuadamente diferentes para nelas se competir, muitas indústrias são fragmentadas por motivos históricos, em virtude de recursos ou da qualificação das companhias que fazem parte delas. Porém em numerosas indústrias existem causas econômicas básicas que podem ser o principal motivo de causa da indústria fragmentadas, são elas:

- Barreira de entrada pouco significativa: Quase todas as indústrias fragmentadas têm barreiras de entrada baixas, assim sendo, se formam tantas organizações de pequeno porte.
- Ausência de economia de escala ou curva de experiência: a maioria das indústrias fragmentadas caracterizam-se pela ausência de economias de escala expressivas ou

curvas de aprendizagem em qualquer aspecto relevante da atividade, quer seja fabricação, comercialização, distribuição ou pesquisa.

- Custos de transporte elevados: Altos custos de transporte limitam o porte de uma fábrica eficiente ou de uma área de produção, apesar da ocorrência de economia de escala. Os custos de transporte contrabalanceados com economias de escala determinam o âmbito que uma fábrica pode servir economicamente. Estes custos são efetivamente altos em muitas indústrias de prestação de serviços, porque estes são 'produzidos' nas instalações do cliente ou o cliente deve dirigir-se ao local onde o serviço é prestado.
- Custos de estoque elevados ou flutuações irregulares nas vendas: Embora possa haver economias de escala intrínsecas no processo de produção, elas não podem ser obtidas se os custos de manutenção de estoque forem elevados e flutuarem. Deste modo a produção tem que ser aumentada ou diminuída, o que impede a construção de instalações de produção de larga escala, com uso intensivo de capital e a operação contínua das mesmas.
- Ausência de vantagem de tamanho em transações com compradores ou fornecedores: A estrutura dos grupos de compradores e das indústrias fornecedoras não proporciona a uma companhia, em decorrência do seu grande porte, poder de negociação significativo nas negociações com estes grupos adjacentes. Compradores ou fornecedores eminentes serão suficientemente poderosos para manter pequenas as companhias da indústria em que atuam, mediante dispersão intencional de suas atividades ou através do encorajamento a entrada de novas empresas.
- Deseconomias de escala em aspectos importantes: Deseconomias de escala podem originar-se de uma variedade de fatores. Mudanças rápidas nos produtos ou no estilo exigem resposta rápida e coordenação intensa entre as funções.

2.4 Estratégias de crescimento

As estratégias de crescimento empresarial surgem a partir do momento que as empresas buscam novas oportunidades de crescimento da produção e aplicação do capital acumulado. Assim são elaboradas estratégias através de inovação tecnológica, com estabelecimento de novas técnicas produtivas de um mesmo produto, ou introdução de novos produtos, além do esforço de vendas através de campanhas promocionais a fim de ampliar o mercado. (KON, 1994). Tais estratégias visam o crescimento da empresa e devem resultar em aumento das vendas.

Assim, serão apresentadas as principais estratégias adotadas pelas empresas para a obtenção de seu crescimento no mercado.

2.4.1 Estratégia de diferenciação do produto

A estratégia de diferenciação do produto deve ser adotada quando um produto padronizado já não atende completamente às necessidades dos compradores. É utilizada pelas empresas em busca de uma maior obtenção de lucros e uma maior participação no mercado. A diferenciação pode acontecer no nível do produto, diferenciando os produtos de maneira direta aos concorrentes, atraindo novos compradores e obtendo maior fatia do mercado e lucros segundo Thompson Jr. e Strickland (2008). Já para POSSAS (1993), além da diferenciação direta do produto pode se obter a diferenciação sobre os concorrentes por diferentes formas, como por exemplo, mudanças de processos, projetos, entre outras. Antes de ser realizada efetivamente esta estratégia, é necessário identificar e examinar as preferências dos clientes a fim de compreender se o diferencial do produto ou do serviço prestado a ser inovado de fato terá o valor para o cliente, e se o cliente estará disposto a pagar por este diferencial. Assim sendo, se o produto atrair um número suficiente de compradores a estratégia de diferenciação obterá sucesso.

A diferenciação não é criada exclusivamente nos setores de marketing e de propaganda da empresa, e nem é limitada aos conceitos abrangentes de qualidade e serviço. As oportunidades para a diferenciação podem existir em atividades ao longo de toda a cadeia de valor de um setor, dentre essas possibilidades pode-se observar possibilidades nas seguintes áreas:

- *Atividades da cadeia de suprimentos* que acabam afetando o desempenho ou a qualidade do produto final da empresa.
- *Atividades de P&D do produto* que tem como meta design aprimorado e melhores características de desempenho, maior número de usos e aplicações, sucessos mais frequentes do tipo, primeiro a chegar no mercado, maior variedade e seleção do produto, mais segurança ao usuário. Maior capacidade de reciclagem ou melhor proteção ambiental.
- *P&D da produção e atividades relacionadas à tecnologia* que permitem a fabricação customizada a um custo eficiente tornam os métodos de produção mais seguros para o ambiente ou melhoram a qualidade, a confiabilidade e a aparência do produto.

- *Atividades de fabricação* que reduzem os defeitos do produto, impedem falhas prematuras, estendem a vida do produto, permitem maior cobertura da garantia, resultam em maior conveniência para o usuário final ou melhoram a aparência do produto.
- *Atividades de distribuição e envio* que permitem menos falta do produto no estoque e nas prateleiras, entrega mais rápida aos clientes, processamento mais correto dos pedidos e menores custos de envio.
- *Atividades de marketing, vendas e atendimento ao cliente* que resultem em assistência técnica superior para os compradores, serviços de manutenção e reparo mais rápidos, mais e melhores informações proporcionadas aos clientes, melhores condições de pagamento ou maior conveniência para os clientes. (THOMPSON JR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008, p. 145).

Ainda segundo os autores Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2008), a criação de uma estratégia competitiva sustentável por meio de diferenciação envolve adotar uma das quatro maneiras possíveis para proporcionar valor superior aos compradores, as quatro melhores maneiras de se obter vantagem competitivas através da estratégia de diferenciação são:

1. Incorporar os atributos do produto e as características para o usuário que diminuam os custos gerais para o comprador da utilização do produto da empresa. Tornar o produto de uma empresa mais econômico para o comprador é possível a partir de reduções no desperdício de materiais para o comprador (fornecendo componentes com as dimensões exatas), diminuindo as necessidades de estocagem de um comprador, aumentando os intervalos de manutenção do comprados, usando sistema online para minimizar custos e etc.
2. Incorporar características que aumentam o desempenho do produto, isso pode ser efetivado com atributos que oferecem aos compradores maior confiabilidade, facilidade de uso, conveniência ou durabilidade. Entre as opções que aumentam o desempenho do produto, incluem, tornar o produto da empresa mais limpo, seguro, silencioso ou sem a manutenção exigida pelas marcas concorrentes.

3. Incorporar características que aumentam a satisfação do comprador por meio de fatores não econômicos ou intangíveis. O design deve transmitir segurança, desejo por status, imagem, prestígio, estilo sofisticado, qualidade superior entre outras.
4. Proporcionar valor aos clientes diferenciados com base na capacitação competitiva que os concorrentes não possuem ou não conseguem igualar. A importância de cultivar competências que agreguem intensidade aos recursos fortes e a competitividade da empresa passa a atuar neste caso, a competência central, ou diferenciação não somente ressalta a capacidade de uma empresa de concorrer de modo bem-sucedido no mercado.

O melhor resultado desta estratégia ocorre em determinadas situações de mercado, como por exemplo: Quando a necessidades e a utilização do produto pelos compradores são distintas; quando existem muitas maneiras para diferenciar o produto ou serviço e muitos compradores percebem essas diferenças como valor; quando poucas empresas concorrentes estão adotando um método de diferenciação similar; e onde a mudança tecnológica ocorre em ritmo acelerado e a concorrência gira em torno de características do produto em rápida evolução.

2.4.2 Vantagens de custo

Para obter vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, o empresário, pode optar por buscar custos de produção menores que dos demais concorrentes. Esta prática é fundamental em mercados onde a sensibilidade dos compradores está nos preços. A estratégia visa o estudo de cada atividade geradora de custo, para poder identificar quais fatores são responsáveis pela elevação do custo e buscar forçá-los para baixo, com isso a empresa conseguirá trabalhar com preços mais baixos que os preços dos concorrentes, obtendo maior participação de mercado, ou então obter uma maior taxa de lucro, vendendo ao mesmo preço de mercado. (THOMPSON JR.; STRICKLAND, 2000.)

Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2008), afirmam que as duas principais maneiras para obter uma vantagem de custo são: suplementar os concorrentes na execução das atividades da cadeia de valor com os custos mais baixos, e revisar a cadeia de valor da empresa em todos os seus aspectos com a finalidade de eliminar ou evitar determinadas atividades geradoras de custos. Estes meios precisam ser duradouros, os custos cumulativos de uma empresa ao longo de toda sua cadeia de valor, precisam ser menores que os custos cumulativos dos concorrentes.

“Para uma empresa gerenciar sua cadeia de valor a custos mais baixos que os de seus concorrentes, os administradores devem empreender uma iniciativa conjunta e continua para identificar oportunidades de redução de custos em todas as partes da cadeia de valor. ” (THOMPSON JR, STRICKLAND III, e GAMBEL, 2008, p.137).

Todos os meios para a execução das atividades da cadeia de valor a um custo menor que os concorrentes, precisam ser analisados. Este melhor gerenciamento de custos pode ser conquistado através das seguintes ações:

1. *Empenhar-se para conseguir todas as economias de escala disponíveis.* As economias de escala consistem na capacidade de produção maior por um custo unitário menor. Buscando assim alcançar a escala de produção mais econômica para o modelo destinado a cada país.
2. *Aproveitar plenamente os efeitos da curva de aprendizado/experiência.* O custo de execução de uma atividade pode diminuir ao longo do tempo, à medida que aumenta o aprendizado e a experiência do pessoal da empresa. As economias da curva de aprendizado e experiência podem ser originadas através da eliminação de erros e do domínio de novas tecnologias, usando as experiências e as sugestões dos colaboradores para instalar layouts mais eficientes na fábrica e aplicar métodos mais avançados de montagem.
3. *Tentar operar as instalações a plena capacidade.* A habilidade de uma empresa de operar a plena capacidade ou próximo dela exerce um grande impacto nos custos unitários, quando sua cadeia de valor inclui atividades de custos fixos substanciais. Assim porcentagens mais elevadas de utilização da capacidade permitem que a depreciação e outros custos fixos sejam alocados a um maior volume de unidades, diminuindo desse modo os custos fixos por unidade.
4. *Tomar iniciativas para aumentar o volume de vendas e, portanto, alocar custos do tipo P&D, propaganda e vendas e administrativos por mais unidades.* Quanto mais unidades uma empresa vender, mais ela diminuirá seus custos unitários de P&D, vendas e marketing e custos fixos administrativos.
5. *Aumentar a eficiências da cadeia de suprimentos.* Muitas empresas buscam a redução de custos estabelecendo parcerias com os fornecedores, para organizar o processo de colocação de pedidos e de compras via sistemas on-line, reduzindo os custos de estocagem por meio do Just-in-time, economizando no despacho e manuseio de matérias e criando novas possibilidades de redução de custos.

6. *Substituir o uso de matérias primas ou peças e componentes de custo elevado por outras de custo reduzido.* Se os custos das matérias-primas e das peças são muito elevados, uma empresa pode substituí-las por itens de custo menor ou talvez simplesmente eliminar do produto os componentes de custo elevado.
7. *Usar sistemas online e softwares sofisticados para obter eficiência operacional.* Compartilhamento de dados, iniciando com os pedidos dos clientes e indo até a produção dos componentes juntamente com o planejamento dos recursos empresariais e o software do sistema de execução da produção, podem tornar a fabricação customizada tão econômica quanto a produção em massa, e algumas vezes até mais batata.
8. *Adotar métodos operacionais que economizam mão de obra.* Como por exemplo instalar tecnologias que economiza mão de obra, mudar produção de áreas geográficas onde os custos de mão de obra são elevados migrando para a áreas com custos menores, evitar a contratação de funcionários sindicalizados sempre que possível e usar sistemas de remuneração por incentivos que promovem uma produtividade elevada.
9. Usar o poder de negociação da empresa em relação aos fornecedores para obter concessões. Ao adquirir grandes volumes de compra, as empresas conseguem obter bons preços de seus fornecedores, ter maior poder de compra perante os concorrentes pode tornar-se uma vantagem de custo.
10. *Estar alerta para as vantagens de custo que se originam de terceirização e integração vertical.* A terceirização do desempenho de certas atividades da cadeia de valor pode ser mais econômica para a empresa do que ela mesmo realizar estas atividades internamente. Isto ocorre se empresas ou funcionários especialistas externos, por causa de sua especialização e do volume, puderam efetivar as atividades a um custo menor que praticado na própria empresa.

Além destas possibilidades descritas para a obtenção de menores custos, os gestores também podem conseguir importantes economias de custo, optando deliberadamente por uma estratégia inerentemente econômica relacionada a uma oferta de produtos sem sofisticação. Por exemplo uma empresa pode apoiar suas tentativas para desenvolver uma vantagem de custo durável em relação aos seus concorrentes por meio de: menos especificações ao adquirir materiais, peças e componentes; distribuir o produto da empresa somente por canais de custo

reduzido; optar pela utilização do método mais econômico para a entrega dos pedidos dos clientes.

2.4.3 Estratégia de Diversificação de atividade

A estratégia de diversificação de atividades consiste em um processo sistemático, onde o objetivo é buscar novas oportunidades e possibilidades de atuação para o crescimento da empresa em novos mercados. A empresa pode almejar o crescimento optando por alternativas de se afastar de seus produtos e mercados conhecidos, adentrando a outros setores através da diversificação de suas atividades. (KON, 1994). E para completar, Britto (2002), aponta que através do crescimento empresarial para além dos seus mercados concorrentes, pode possibilitar através de uma ampliação de suas atividades, um aumento do seu potencial de acumulação, levando a um crescimento empresarial.

Britto (2002), em sua obra, cita e apresenta algumas possibilidades de diversificação de atividades por parte das empresas. São elas:

- a. Diversificação horizontal: Acontece por meio da diversificação, através da introdução de novos produtos, que por sua vez possuem alguma relação com os produtos que a empresa já trabalha. Estes novos produtos a serem introduzidos devem possuir algum grau de relação em termos de mercado e que possam ser utilizados nos mesmos canais de distribuição já adotados pelos produtos originais da empresa.
- b. Diversificação (integração) vertical: Este processo de diversificação está associado ao controle da empresa sobre os diferentes estágios da cadeia produtiva. A empresa terá controle sobre mais de um estágio de sua produção. Seja na expansão para o controle de estágios anteriores do seu processo produtivo de seu produto original, ou estágios posteriores ao seu processo de produção.
- c. Diversificação concêntrica: Esta diversificação está relacionada a expansão das competências essenciais e originais da empresa. Assim, a empresa utilizando do mesmo núcleo de competências essenciais, pode obter vantagens competitivas que possivelmente a favoreçam na entrada em novas áreas de atuação. A

empresa diversificada concentricamente estará presente em diferentes mercados relacionados entre si do ponto de vista das capacitações gerenciais, utilizando-as para operar mais de uma atividade com o mesmo sucesso.

- d. Diversificação em conglomerado: Este tipo de diversificação, consiste numa redução na relação entre as atividades da empresa. A empresa diversifica devido a fatores tecnológicos, ou surgimento de novas possibilidades de investimento mais atrativas que as atividades originais da empresa. Impactos radicais de inovação tecnológica podem ser os grandes responsáveis por tal diversificação. A motivação pode estar ligada a possibilidade de identificar alguma relação entre as diversas atividades da empresa, através de um bom desenvolvimento de tecnologias gerenciais e atividades de planejamento.

Britto (2002), baseia-se em dois critérios para considerar a implantação das estratégias de diversificação na empresa. Primeiramente leva em consideração a proximidade entre as atividades que a empresa já atua e as novas atividades que planeja atuar, neste caso é necessário analisar a localização dos diferentes processos da cadeia produtiva observando se existem certas proximidades para que facilitem a implantação desta estratégia de diversificação. Caso exista, a empresa poderá optar por movimentos de diversificação horizontal e diversificação vertical. O segundo critério analisado pelo autor, está relacionado ao grau de similaridade entre as atividades que a empresa atua, e as novas atividades que a empresa almeja atuar. Levando em consideração as suas competências produtivas, competências gerenciais, que serão as responsáveis pelo sucesso do processo. Este processo está mais ligado as diversificações concêntricas e em conglomerado.

2.4.4 Estratégia de cooperação

A estratégia de cooperação é realizada através de alianças estratégicas, ou seja, são parcerias em que duas ou mais empresas realizam projetos específicos ou cooperam em determinada área de negócio. As empresas que realizam esta aliança estratégica podem dividir seus custos, riscos, e os benefícios de explorar e arriscar em novas oportunidades de negócios. Estas alianças são constituídas por joint-ventures, acordos de franquia/licenciamento, pesquisa e desenvolvimento conjuntos, operações conjuntas, acordos de marketing conjuntos e

consórcios. Estas alianças podem ter caráter temporário, sendo utilizadas somente durante o tempo do projeto, sendo desfeitas após a conclusão do objetivo traçado, ou então a longo prazo.

Os motivos para a formação destas alianças estão ligados tanto a questões políticas, econômicas e também tecnológicas. Podem ser realizadas através das permissões concedidas com parceiros locais atribuindo vantagens a parceiros estrangeiros, ou através de uma maior obtenção de recursos proveniente de alianças, que uma empresa sozinha por sua vez, não conseguiria realizar o seu projeto.

As alianças estratégicas possuem duas principais vantagens, em primeiro lugar, a empresa pode continuar separada e independente podendo atuar com autonomia na maioria das suas decisões, mas em conjunto possibilitando uma capacidade para efetuar projetos de maior porte através de poucos custos burocráticos e de coordenação. E em segundo lugar, pode ocorrer um benefício para cada empresa sem que ela tenha arcado com o custo total e os riscos de explorar sozinha novas oportunidades do negócio. Por outro lado, a principal desvantagem desta formação de aliança, está relacionada ao fato de que um dos parceiros da aliança possa receber mais do que oferece, ou seja, assim um dos parceiros que possuem menos conhecimento ou menos tecnologia avançada que os outros e podem no futuro utilizar as tecnologias e conhecimentos que adquiriram através da aliança, e futuramente competir diretamente com seus parceiros mais avançados, além disto, ou lucros da aliança devem ser compartilhados entre os participantes da mesma. (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2009).

“As redes de cooperação indicam um caminho alternativo para fazer frente às pressões competitivas, caminho no qual as conexões entre os agentes simbolizam a reflexão e o conhecimento de sua interdependência, em oposição a autonomia postulada pela teoria clássica da firma. Nelas, a interação entre os envolvidos representa mais do que uma simples adaptação passiva, pois os relacionamentos abrangem o enfrentamento das dificuldades comuns e a busca de soluções conjuntas por meio das diversas capacitações reunidas e daquelas originadas pela sinergia coletiva. A articulação entre as várias unidades, intercambiando elementos entre si, fortalece reciprocamente os envolvidos, habilitando-os a competir, individual e coletivamente, em melhores condições.” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2009. p.77).

2.5 Cadeia de valor

A cadeia de valor é um modelo que auxilia a análise das atividades específicas de uma empresa que podem gerar maior valor e competitividade no mercado. Estas atividades da empresa são realizadas visando gerar mais valor ao cliente e a própria marca, o modo que estas

atividades são executadas determinaram o quanto será possível de obter menores custos, e maior diferenciação, afetando diretamente o lucro e o valor da empresa. (PORTER, 1999).

As atividades de valor consistem em analisar e empregar os insumos adquiridos, os recursos humanos, e uma forma de tecnologia para executar as funções necessárias. Assim, no momento seguinte é necessário analisar a estratégia, identificando de que forma a mesma pode ser utilizada como ferramenta para ganhar vantagens competitivas no mercado, seja através da liderança de custos ou da diferenciação do produto. (PORTER, 1989)

As atividades no modelo de cadeia de valor de Porter (1999), são constituídas por um conjunto de ações criadoras de valor em cada um dos processos produtivos da organização, desde as fontes de matéria prima, passando pela compra e recebimento através de fornecedores dos produtos ou componentes, até a fabricação do produto final entregue para o cliente consumidor.

“...são as atividades físicas e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores.” (PORTER, 1989, p. 34)

Este sistema de cadeia de valor é composto por atividades interdependentes conectadas por elos, enquadrando as atividades de valor da empresa que proporcionarão maior valor para a empresa, as atividades que formam este sistema são distribuídas em atividades primárias, e atividades de apoio (suporte). As atividades primárias, são divididas em cinco atividades: Logística Interna, Operações, Logísticas Externa, Marketing e vendas e serviços. Já as atividades de apoio são compostas pela infraestrutura da empresa, gerenciamento de recursos humanos, desenvolvimento tecnológico, e compras.

ATIVIDADES PRIMÁRIAS:

- Logística interna: área destinada ao armazenamento e transporte. Neste setor estão todos os processos relacionados com a recepção de matéria prima, controle de estoque de mercadoria e componentes, e funcionamento do transporte para distribuição dos produtos. A relação com fornecedores é um fator importante neste setor.
- Operações: neste setor, as atividades são responsáveis pela transformação dos insumos no produto final. Inclui a tecnologia utilizada no processo produtivo, o

modo de realizar o serviço/produto, a montagem, manutenção, trabalho com máquinas, embalagens, testes, e operações de produção.

- Logística externa: são as atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para os consumidores finais. Nesta área estão as atividades responsáveis pela armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operações de veículos de entrega e processamento de pedidos e programação.
- Marketing e vendas: as atividades associadas a oferecer um canal, um meio no qual compradores sejam induzidos a comprar o produto, e que possibilitem esta compra. Como propaganda, promoções, forças de vendas, seleções de canais, relações com estes canais e fixação de preços.
- Serviço: são as atividades ligadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto, como instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajustes do produto. No momento pós compra a fim de auxiliar e apoiar o cliente. (PORTER, 1989)

Já as atividades de apoio são constituídas por:

- Aquisição: são funções relacionadas à compra de insumos que são empregados na cadeia de valor da empresa. Insumos adquiridos incluem matérias-primas, suprimentos e outros itens de consumo, ativos como máquinas, equipamentos de laboratório, equipamento de escritório e prédios.
- Desenvolvimento de tecnologia: inclui o desenvolvimento tecnológico para apoiar as atividades da cadeia de valor, cada atividade de valor engloba tecnologia, seja ela know-how, procedimentos ou a tecnologia envolvida no equipamento do processo, até aquelas tecnologias envolvidas no próprio produto.
- Gerência de recursos humanos: consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoal. Atividade muito importante uma vez que as empresas podem criar grandes vantagens se utilizarem boas práticas de RH.
- Infraestrutura da empresa: formada por uma série de atividades, incluindo gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos,

questões governamentais e gerência da qualidade. Sistema de apoio que a empresa necessita para manter as operações diárias. (PORTER, 1989)

Um gerenciamento eficiente de uma cadeia de valor, na maioria das vezes, se torna um diferencial competitivo, na medida em que colabora para a melhoria da rentabilidade do empreendimento, seja através da agregação de valor ou pela eliminação de atividades que não adicionam valor ao produto.

3 CAFETERIAS

3.1 A história do café

3.1.1 Origem do café

O café originou-se na Etiópia e foi levado para o Iêmen entre os séculos V e XIV. O fruto é derivado de arbustos encontrados nas montanhas etíopes, o cafeeiro (*Coffea arábica*) e era consumido, inicialmente, com manteiga sob a forma de pasta. Anos depois, na Arábia do Sul, foi transformado em bebida após os grãos contidos no fruto serem torrefeitos, reduzidos a pó em um pilão e lançados na água fervente. Ficou conhecido como o vinho do islã e tinha a vida social do oriente médio girando sobre sua existência. No fim do século XV, em Meca, já existiam estabelecimentos que serviam café, sendo a metrópole do Cairo um importante centro de consumo desde os primeiros anos do século XVI. Em seguida o uso do café ganhou o oriente médio, em Constantinopla, quando os primeiros botequins foram abertos. (FLANDRIN & MONTANARI, 1998).

Existem histórias publicadas em livros e contadas por muitos que um pastor etíope, chamado Kaldi, percebeu que alguns de seus animais ganhavam mais energia ao comer sementes do café. Então, ele apanhou algumas, fez uma infusão e bebeu, sentindo seus efeitos estimulante. Neste momento estava nascendo a primeira bebida de café. (WERLE, L., COX, J. 2008).

O café tornou-se de grande importância para os Árabes, que tinham completo controle sobre o cultivo e preparação da bebida. Na época, o café era um produto guardado a sete chaves pelos árabes, sendo proibido que estrangeiros se aproximassem das plantações. A partir de 1615 o café começou a ser saboreado no continente europeu, trazido por viajantes em suas frequentes viagens ao oriente. Alemães, franceses e italianos procuravam desesperadamente uma maneira de desenvolver o plantio em suas colônias, porém, até o século XVII, somente os árabes produziam café. Os holandeses foram os primeiros a conseguir as mudas e as cultivarem em estufas do jardim botânico de Amsterdã. Este fato tornou que a bebida uma das mais consumidas no velho continente e passou a fazer parte definitiva dos hábitos europeus.

A partir destas plantas, os holandeses, em 1669, iniciaram plantios experimentais em Java. Essa experiência de sucesso trouxe lucro e acabou por encorajar outros países a tentar o mesmo. A Europa maravilhava-se com o cafeeiro como planta decorativa, enquanto os holandeses ampliavam o cultivo para Sumatra. (ABIC 2009).

O café possui dois tipos de grãos, o arábica e o Robusta. O tipo arábica é derivado de uma planta originária da Etiópia, possui 50% menos cafeína e seu sabor costuma ser especial. Já o tipo Robusta é derivado da planta *Coffea Canephora*, originária da África ocidental. É cultivada em diversos países, inclusive no Brasil, e possui mais cafeína, indicado para o consumo de quem tem preferência pela bebida mais forte e com gosto mais acentuado (amargo).

3.1.2 Importância do café para o Brasil.

Em 1727, através do sargento-mor Francisco de Mello Palheta, oficial português, o café foi trazido da Guiana Francesa para os solos brasileiros. Já nesta época o café possuía grande valor comercial. Foi plantado primeiramente no estado do Pará e, 50 anos mais tarde, em 1776, seguiu para o Rio de Janeiro. Devido às condições climáticas favoráveis, o plantio do café e a cultura da bebida se expandiram rapidamente pelo país, tendo a produção voltada para o mercado doméstico. O café, além de ser um produto ideal para os nossos solos, contava com o emprego de uma mão de obra mais barata que a cultura anterior do açúcar, deixando para trás diversos produtos comercializáveis derivados do açúcar. Padres na época, em conjunto com oficiais, possibilitaram a expansão e a cultura do produto pelo Brasil. Em um espaço de tempo relativamente curto, o café passou de uma posição secundária no desenvolvimento, para produto base da economia brasileira, se tornando aos poucos o objeto mais importante do comércio nacional. (FREIXA E CHAVES, 2012).

O estilo de cultivo do café seguia os princípios do esquema do engenho de açúcar (ciclo anterior ao ciclo do café), no qual os latifúndios possuíam a mesma tendência de autossuficiência, com a produção dos bens de consumo local. Com o desenvolvimento de ferrovias neste período, o isolamento das plantações de café foram diminuindo, possibilitando um impulso maior para a distribuição e uma entrega mais rápida ao consumidor. (FERNANDES, 2012).

Devido as condições favoráveis, a cultura se estabeleceu no Vale do rio Paraíba, iniciando, em 1825, um novo ciclo econômico no país. Com a crise no Haiti, devido a guerra de independência do país contra a França no final do século XVIII, a produção cafeeira, que

era a principal exportadora mundial do produto, veio a cair. Neste momento, o Brasil aproveitou-se deste quadro e aumentou significativamente a sua produção, iniciando a exportação do produto com maior regularidade (ABIC, 2009).

Por quase um século o café foi a grande riqueza brasileira. As divisas geradas pela economia cafeeira aceleraram o desenvolvimento do país e o inseriram nas relações internacionais do comércio. A cultura do café ocupou os principais centros do Brasil, diversos vales e montanhas, possibilitando o surgimento de cidades e uma dinamização de importantes centros urbanos por todo interior do estado de São Paulo, Minas Gerais, e Paraná. Neste período, diversas ferrovias foram construídas para permitir o escoamento e distribuição da produção, substituindo o transporte animal e impulsionando o comércio inter-regional de outras importantes mercadorias. O café trouxe grandes quantidades de imigrantes, foi responsável por uma grande expansão da classe média, a diversificação de investimentos e até mesmo intensificou movimentos culturais. A partir de então o café e o povo brasileiro passam a ser inseparáveis na história e desenvolvimento econômico do país (ABIC, 2009).

Atualmente, o Brasil é o líder mundial na produção global do café. O país tem sido líder na indústria nos últimos 150 anos, graças a um clima ideal e as grandes partes de terra dedicada ao cultivo.

3.1.3 O consumo do café, e as cafeterias.

O hábito de tomar café, popularizou-se no Lêmen, em meados do século XVII, e neste momento o café já não era mais exclusivamente associado às práticas religiosas originais. Transformou-se em uma bebida social, vendida em xícaras nas ruas, em praças de mercado, e posteriormente em cafés públicos (cafeterias) devotos à bebida.

O hábito de tomar café e a cultura que envolvia a sociedade em torno deste produto, foram responsáveis pelo surgimento de cafeterias. As organizações destinadas à comercialização e o consumo de bebidas e alimentos estão altamente relacionadas à sociabilidade que se dá nestes espaços, dotando ao café uma perspectiva social de caráter convival.

O surgimento da primeira cafeteria que se tem notícia, foi a casa de café, KIVA HAN, inaugurada em 1457, em Constantinopla, atualmente, a capital Istambul, Turquia. Logo surgiram diversas novas cafeterias espalhadas por todo o país. No início do século XVII, a

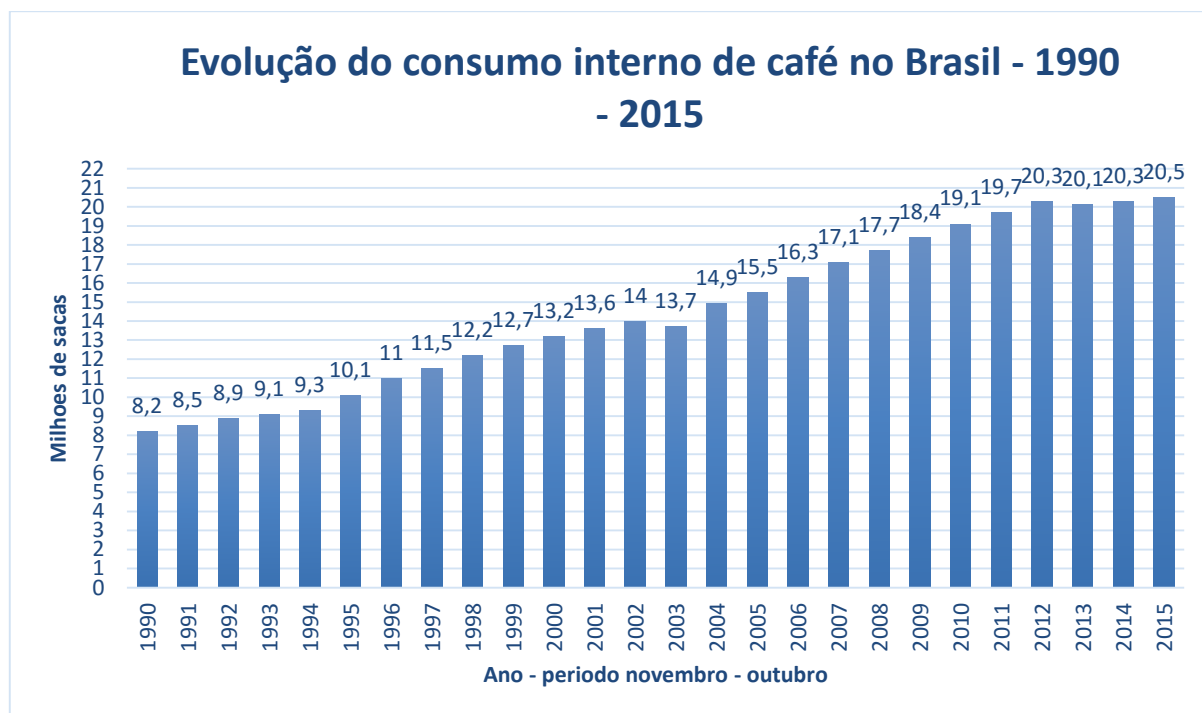
Europa teve seu primeiro contato com o café, quando mercadores venezianos, que tinham se familiarizados com o café em Istambul, o levaram consigo para Veneza e começaram a vender nas ruas da cidade, popularizando-o na Europa.

Em 1645, foi inaugurada a primeira casa de café na Europa, a Botteghe del Caffè e, aos poucos, com a disseminação da prática de torrefação e da moagem de café, a cultura começou a ser aceita no continente europeu. Em poucos anos a expansão ganhou os países vizinhos, que começaram a implantar as casas de café em suas cidades, em 1652 em Londres, 1689 na França, e aos poucos avançando para países como Holanda, Alemanha, disseminando-se por todo continente europeu. As casas de café eram utilizadas como pontos de encontros de altos comerciantes, banqueiros, políticos e intelectuais, em suas mesas eram discutidos diversos assuntos relacionados à política, à arte, à literatura e economia (FREIXA & CHAVES, 2012).

As Cafeterias brasileiras, como nas cidades europeias, também se estabeleceram nas capitais do país, trazidas para o Brasil pelos estudantes que frequentavam a vida universitária no continente europeu. Tornaram-se o ponto de encontro predileto dos jovens brasileiros, para a discussão de questões políticas ou literárias. A primeira cafeteria brasileira, instalou-se no ano de 1984, a Confeitaria Colombo, situada na cidade do Rio de Janeiro. O ambiente se assemelhava com os cafés situados na Europa, seus salões apresentavam o mesmo ambiente sofisticado, sendo frequentada por artistas, políticos e intelectuais da época. Hoje em dia a confeitaria faz parte do patrimônio cultural e artístico da cidade do Rio de Janeiro, mantendo seu glamour e sofisticação originais dos tempos de sua inauguração.

O consumo interno do café no Brasil mostra uma evolução muito positiva nos últimos anos, conforme gráfico da ABIC. (2016).

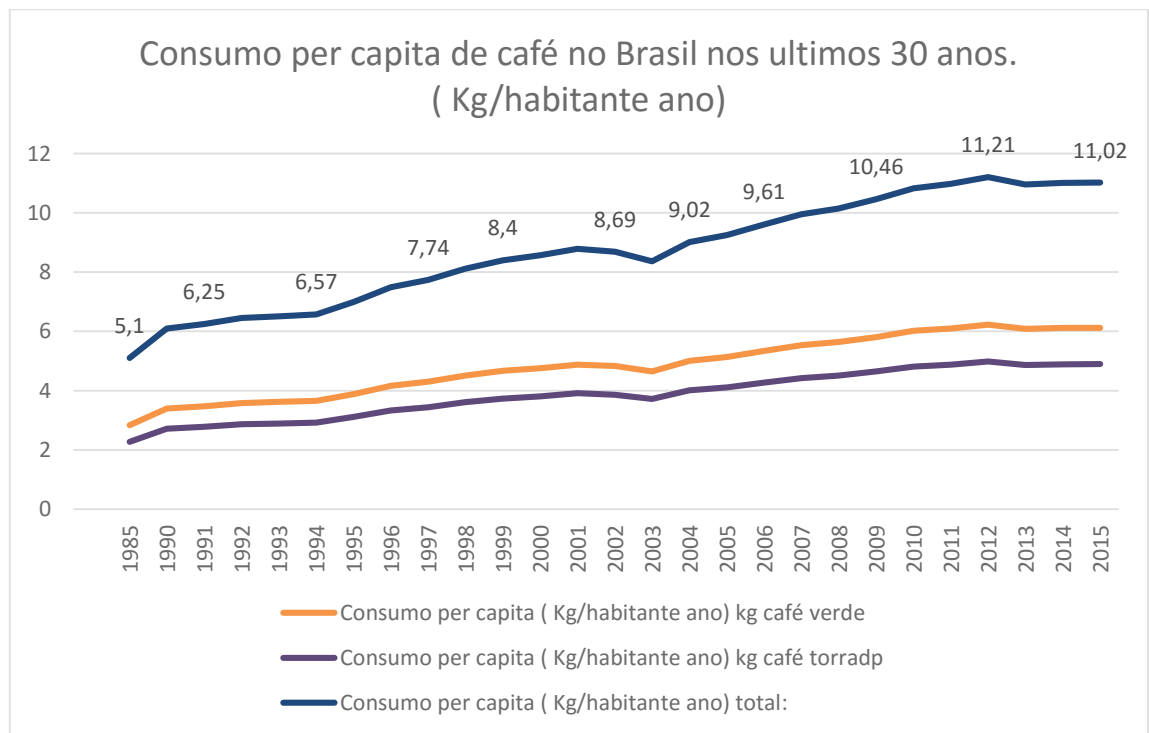
Gráfico 6: Evolução do consumo interno de café no Brasil – 1990 - 2015



Fonte: Associação Brasileira da Indústria do Café – ABIC, 2016

Além do crescimento do consumo de forma geral do café, o consumo da bebida per capita dos brasileiros também vêm crescendo nos últimos 20 anos. Como pode-se observar no gráfico abaixo.

Gráfico 7: Consumo per capita de café no Brasil nos últimos 30 anos. (Kg/habitante ano)

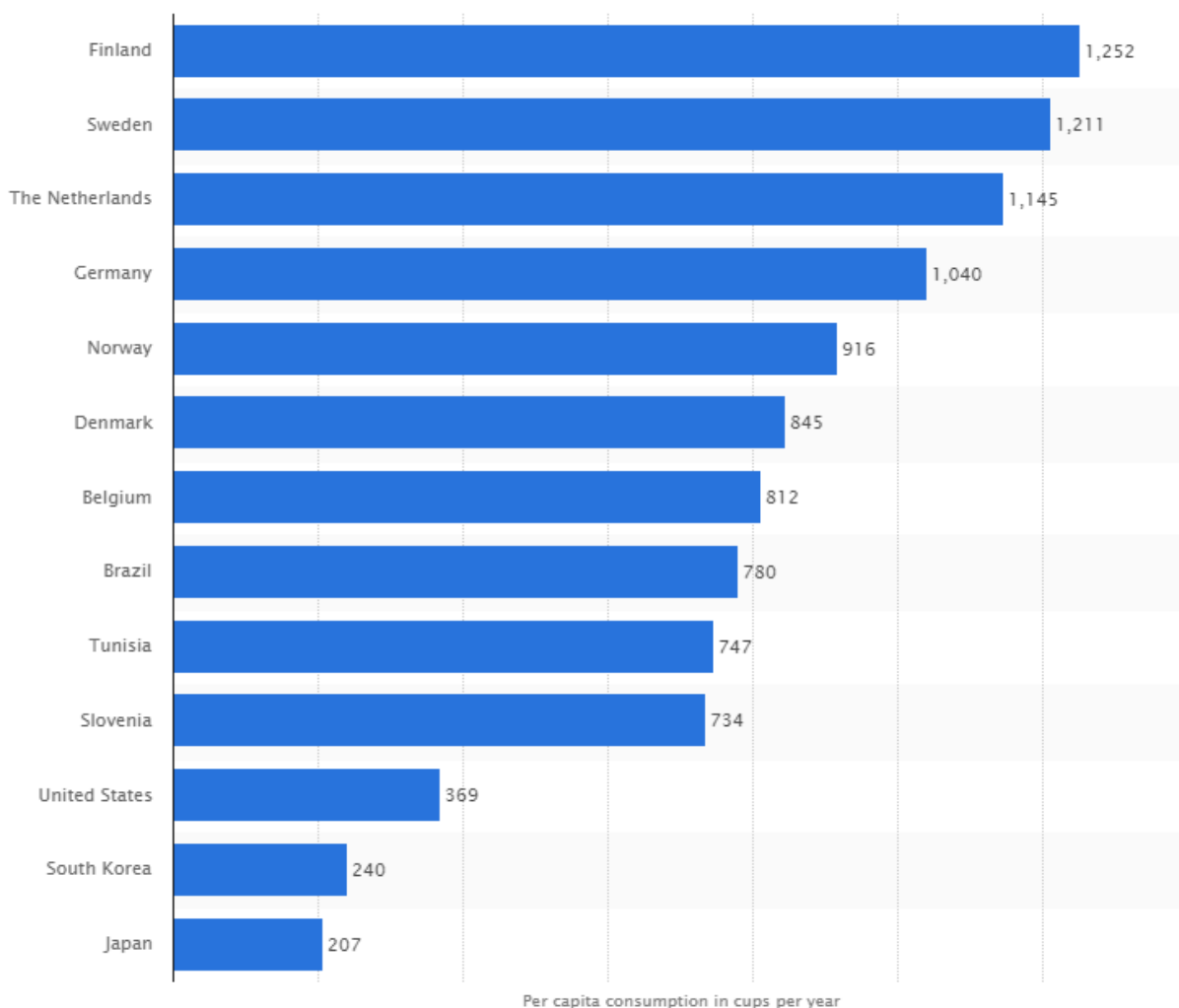


Fonte: Associação Brasileira da Indústria do Café – ABIC, 2016

Mesmo com crises econômicas, o café é um produto que possui característica de elasticidade de renda baixa, tornando-o um produto estável na economia. Tanto em momentos de crise quanto em momentos de expansão, sua variação no consumo não é tão acentuada.

Ao levar-se em consideração o consumo agregado, o Brasil é o segundo maior consumidor global de café, atrás apenas dos Estados Unidos. Já no consumo per capita de café no mundo, pode-se notar a diversidade dos locais de que a bebida é consumida. Dados divulgados pelo site “www.statista.com” em 2014, apontou os 13 países que mais consomem xicaras de café per capita por ano.

Gráfico 8: Consumo per capita dos maiores consumidores de café, em xícaras por ano.



Fonte: Site: www.statista.com, 2014

3.2 O setor de cafeterias

3.2.1 Introdução ao setor de cafeterias.

Dentre os produtos agrícolas brasileiros, o café é um dos mais tradicionais da agricultura brasileira. O café como apresentado, possui uma relação direta com a evolução e desenvolvimento econômico do Brasil. Café é um tipo de negócio que está diretamente relacionado a uma satisfação pessoal que vai além da gastronomia pura. Para muitos o café requer um ritual, um estilo próprio de consumo, seja conversando com amigos, lendo livros ou revistas, ou até mesmo para tirar um tempo para pensar, planejar.

Café é um dos negócios mais tradicionais e charmosos do segmento de alimentação, servir café é oferecer momentos especiais e exige um conjunto de cuidados que o empreendedor deve levar em consideração na hora de decidir este ramo. Todos os aspectos envolvidos na

criação deste negócio devem conter um cuidado especial, seja na localização, na qualidade do café, no atendimento condizente com a filosofia do negócio, e as instalações e espaço físico devem refletir este conceito.

Uma cafeteria deve demonstrar harmonia com a cultura e principalmente local onde está instalada, necessitando de uma capacidade de se adaptar a exigências e preferências dos clientes, visando um maior número de clientes. (SEBRAE, 2014).

3.2.2 Mercado de cafeterias

Devido à falta de tempo, e praticidade, alimentar-se fora de casa já virou um hábito muito comum na vida dos brasileiros. O costume está se estendendo também para o consumo do café, bebida consumida por cerca de 97% da população brasileira. De acordo com a associação brasileira da indústria do café, o consumo da bebida fora de casa cresceu 307% de 2006 a 2012, aumentando assim o número de cafeterias, e mostrando-se um mercado com grande capacidade de rentabilidade e expansão. (ABIC 2013.)

O setor de cafeterias conta com algumas “facilidades” para a criação de um novo empreendimento, como por exemplo, a flexibilidade do modelo de se adaptar a estabelecimentos já existentes, podendo ser cafeterias conjugadas com restaurantes, lanchonetes, padarias, quiosques em shoppings centers, aeroportos, prédios comerciais, entre outros. Além desta flexibilidade, outro fator que facilita a criação de uma cafeteria, está ligado ao baixo custo de investimento inicial, comparado a outros negócios de ramos e setores parecidos, como restaurantes e padarias. A barreira de entrada neste negócio é consideravelmente baixa, o Sebrae (2015) aponta que para a abertura deste negócio será necessária uma quantia em torno de R\$ 40.000,00 a R\$ 80.000,00.

Panorama atual do segmento:

No momento atual, com o grande consumo de café, o Brasil apresenta um mercado propício para as cafeterias. Segundo a ABIC, o brasileiro está buscando cafés de melhor qualidade e o consumo fora do lar está aumentando cada vez mais. Assim, a busca por cafés diferenciados também chamados de “gourmet” também está em alta, em decorrência do maior poder aquisitivo e maior conhecimento vivenciado pelos brasileiros durante viagens no exterior. Com o histórico do desenvolvimento do café no Brasil durante séculos, o país tornou-se um referencial mundial em produção de café e o crescimento do consumo no mercado interno

propício o desenvolvimento do nicho das cafeterias, tanto tradicionais quanto com conceitos diferenciados.

3.2.3 Consumo em cafeterias no Brasil e no mundo

O setor de cafeterias está presente no mundo inteiro, e dados comprovam que este setor possui grande potencial, e capacidade de expansão. A capacidade de expansão nos tempos atuais, está diretamente ligada aos cafés especiais, os denominados Gourmet, neste tipo de produto o crescimento do consumo é de 15% contra 3% dos cafés tradicionais ao ano. (ABIC, 2013). Hoje em dia 5% do café produzido no Brasil é de grão especial e já representa 9% das vendas.

Se tem no Brasil dados que comprovam que 97% da população consome café, e deste total da população que consome o produto, a Abic (2013) aponta que um dos principais canais de venda são as cafeterias, tendo como percentual dos gastos com a categoria café fora do lar de 50%. Constatando até que o mesmo consumidor realiza mais de uma vez ao dia o consumo da bebida em cafeterias ou padarias. Ou seja, um aumento no consumo e na produção do café reflete também que pelo menos metade do dinheiro gasto fora do lar com a bebida será direcionado as cafeterias.

De forma resumida, pode-se considerar que a baixa sensibilidade do consumidor brasileiro à apreciação de cafés de elevada qualidade, fruto de todo o processo de regulamentação ocorrido no Brasil, confere uma menor rentabilidade às estratégias relacionadas à comercialização de produtos altamente padronizados e de extrema qualidade. Assim sendo, diferenciando-se do mercado americano e europeu, as cafeterias nacionais não realizam a diferenciação de seus produtos por meio de uma associação direta a elevados níveis de qualidade e de padronização, mas sim, pela melhora do ambiente de consumo e do serviço prestado ao consumidor. As cafeterias preocupam-se, no máximo, com uma maior homogeneização da qualidade do café comercializado, assim como uma garantia no abastecimento desta iguaria, em termos de quantidade e regularidade.

3.2.4 Características das cafeterias nacionais

Segundo o SEBRAE (2013), existem necessidades de conseguir identificar diversos fatores antes de montar uma cafeteria, e estas necessidades nada mais são que as características essenciais que uma cafeteria necessita ter. Como uma boa localização, um entendimento do mercado consumidor, conhecimento dos produtos, uma estrutura que sustente um bom

armazenamento, um bom atendimento, um treinamento de qualidade para os funcionários, e materiais indispensáveis para a melhor prestação do serviço.

A localização da loja é um fator de grande importância para o sucesso do negócio. É recomendado escolher um ponto comercial em local onde haja grande circulação de pessoas por isso a localização de pequenas lojas ou quiosques em centros comerciais, galerias, centros de convenções, shopping centers, empresas, estações de metrô, aeroportos e rodoviárias, parques, clubes, escolas e nas proximidades de hospitais e maternidades, proporcionam a possibilidade de atender mais clientes. A conveniência, a comodidade e a proximidade do local de venda são fatores fundamentais na escolha da loja para o consumidor. Em conjunto com a localização, um aspecto fundamental é a visibilidade e comunicação visual da loja, onde os clientes devem identificar facilmente a loja e sua proposta de valor e serviços. Cabe ao empresário obter maior informação possível sobre o público-alvo a ser atendido encontrando seu perfil e hábitos de consumo, para assim, determinar geograficamente a localização da loja.

A estrutura de uma loja de café expresso é extremamente simples. É importante considerar o perfil do cliente, a linha de produtos que será colocada à venda e os equipamentos a serem adquiridos. Com um simples balcão para atendimento dos pedidos já se pode constituir uma cafeteria com produtos “para viagem”, ou um local onde as pessoas possam se sentar e estar mais confortáveis para desfrutar seu café e passar seu tempo em mesas e cadeiras. O atendimento deve ser formado pelo balcão para o recebimento e entrega dos pedidos do cliente, como também para acomodação dos clientes à espera de atendimento do pedido. Nesta área deve ficar o caixa para recebimento dos valores.

Caso exista um espaço físico para as mesas, deve ser de fácil acesso, destinado aos clientes e deve corresponder aproximadamente a maior parte da área total da loja de café expresso. Para ter um espaço que acomode confortavelmente os clientes. Uma decoração simples e agradável, layout funcional, iluminação adequada, climatização suficiente, proporcionam uma sensação de conforto e o atendimento se processa com rapidez e eficiência.

A quantidade de profissionais está relacionada ao porte do empreendimento. Para uma loja de café expresso de pequeno porte, pode-se iniciar com três empregados por turno, contemplando um operador de caixa, e dois atendentes. O empresário deve contratar pessoas com experiência comprovada e com boas referências de empregos anteriores. O atendimento é um item que merece grande atenção do empresário, já que nesse segmento de negócio há uma tendência ao nascimento de uma relação de longo prazo com o cliente. É necessário realizar

treinamento dos colaboradores como objetivo o desenvolvimento de diversas competências, como: agilidade, sensibilidade no atendimento, capacidade de percepção para atender as expectativas dos clientes, além do preparo perfeito dos produtos oferecidos pela cafeteria.

Os equipamentos básicos necessários de uma cafeteria com café expresso são: moedor de café; máquina de café expresso; estufas quentes e frias para a exposição dos produtos doces e salgados; balcões refrigerados; eletrodomésticos como (liquidificador, forno micro-ondas, espremedor de frutas); geladeiras; prateleiras para exposição; xícaras, copos, e pratos para a entrega do produto; e diversos utensílios para cozinha como açucareiros, porta-guardanapos entre outros.

A matéria prima, e as mercadorias, são os fatores que devem ser controlados para a busca pelo equilíbrio entre a oferta e a demanda. Esta gestão de estoques no varejo buscará sempre o equilíbrio, que deve ser sistematicamente aferido através de, entre outros, os seguintes três importantes indicadores de desempenho: o giro dos estoques, cobertura de estoques, e o nível de serviço ao cliente. Portanto, o estoque dos produtos deve ser mínimo, visando gerar o menor impacto na alocação de capital de giro. O estoque mínimo deve ser calculado levando-se em conta o número de dias entre o pedido de compra e a entrega dos produtos na sede da empresa.

A base da matéria-prima utilizada nas cafeterias são: café torrado em grão, leite, açúcar, frutas para sucos, bebidas, salgados diversos, doces, tortas, produtos de bombonière, bolos, podendo conter produtos diferenciados de outros setores como chope, cervejas especiais, cigarros, revistas, livros, jornais, de acordo com a decisão do empresário. A aquisição de outras mercadorias dependerá da decisão do empresário sobre a diversificação dos produtos que ele irá comercializar.

Os processos produtivos de uma cafeteria, podem ser divididos nas seguintes etapas:

- Serviço de recepção e atendimento ao cliente: nesta atividade, ocorre o processo no qual se dá o primeiro contato com o cliente, o entendimento da sua necessidade e a entrega do produto desejado. (Deve ser realizado um treinamento aos funcionários para que fiquem aptos a um bom atendimento).
- Serviço de preparação dos alimentos: é o momento de preparação dos alimentos que são elaborados na loja. Desde a montagem de um sanduíche, ou no preparo

de um café. (Higiene, objetividade, velocidade, são atributos essenciais para o prepara dos produtos).

- Serviço administrativo: trata-se da gerência e controle das atividades produtivas da loja de café expresso. Geralmente é exercido pelo proprietário; (controlando por câmeras ou visitas ao estabelecimento).

3.2.5 Padrões de concorrência – concorrentes diretos e indiretos.

No setor de cafeterias existem concorrências tanto diretamente quanto de forma indireta. Isto ocorre porque o segmento é caracterizado pela comercialização do café e por outros produtos alimentícios, assim, as cafeterias de uma determinada região além de competir entre si, também competem com estabelecimentos que vendam também café expresso e produtos alimentícios como padarias, confeitarias, entre outros estabelecimentos que ofereçam produtos semelhantes.

Então, para agradar ao público alvo das cafeterias, é necessário obter vantagens nos determinados pontos:

- Possuir um atendimento diferenciado.
- Ter uma boa localização, que facilite o acesso dos clientes.
- Possuir clientes e fornecedores fidelizados.
- Preços competitivos.
- Matéria-prima de ótima qualidade, e conseqüentemente produtos finais de ótima qualidade.
- Possuir instalações excelentes.
- Possuir uma boa rede de distribuição.
- Forte investimento em marketing
- Marca consolidada no mercado
- Utilização de marcas e tipos especiais de café
- Profissionais capacitados, tanto para o atendimento quanto para o preparo.
- Utensílios adequados para servir o café e os produtos vendidos na cafeteria.

Neste setor do mercado, o público alvo busca comodidade, produto de alta qualidade, produtos diferenciados, ótimo atendimento, e preços que condizem com que está sendo

ofertado, muitas vezes, preferindo até pagar mais caro por um local mais aconchegante e por produtos de maior qualidade. (SEBRAE, 2013).

As cafeterias tornam-se excelentes opções para quem não quer ir a um restaurante, mas também não deseja entrar no ritmo acelerado dos restaurantes fast-food. Nas cafeterias, é possível fazer uma refeição com tranquilidade, em um ambiente informal, agradável e aconchegante, a um custo menor do que seria pago em um restaurante por exemplo.

4 AS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA CAFETERIA SÃO PAULO

4.1 Características do setor de cafeterias em Florianópolis.

Florianópolis na década de 1990, contava com 255.390 habitantes (IBGE 2010), e neste período a cidade não possuía centros comerciais, o consumo de alimentos e bebidas fora do lar, e o comércio era realizado nas regiões centrais da cidade, como o mercado público, calçadas, e ruas que possuíam comércio na área central da cidade.

Existiam pouquíssimas cafeterias na cidade, o café era mais consumido em lanchonetes tradicionais ou em padarias, uma das poucas cafeterias que existiam era, o Café Central na rua Vidal Ramos onde estavam presentes algumas cafeterias com o foco voltado para a venda de cafés, com acompanhamentos limitados a doces simples e salgados.

O crescimento populacional durante a década de 1990 aconteceu de forma muito acentuada, então em 1993, mesmo sendo muito questionado na época, foi inaugurado o primeiro shopping center da cidade, situado em um espaço onde antigamente era um estádio de futebol, surgia o Beiramar Shopping. O Shopping possuía dimensão elevada para o tamanho e população da cidade, era algo que a população não estava acostumada (por isto era questionado), porém aos poucos foi ganhando prestígio do público e se tornou um ponto de encontro da cidade.

Neste cenário, de inovação na forma de comércio, o shopping center, seguindo estilos dos demais shoppings do Brasil e do Mundo, instalou em seu segundo piso de lojas uma praça de alimentação, e nela teria uma cafeteria. Assim após o convite da gerência do shopping, surgia ali a Cafeteria Café Express (atualmente Cafeteria São Paulo).

4.2 Origem e histórico da empresa.

O até então arquiteto, José Eduardo P. Carvalho, formado na faculdade Mackenzie em São Paulo, não se sentia no lugar certo, e na profissão certa. Em São Paulo, sua cidade natal, trabalhou em diversos setores, e antes de se mudar seu último empreendimento era uma confecção de roupas na qual já praticava estratégias de venda para diversas lojas de comércio de roupas. Porém não estava satisfeito, e após muitas viagens e por se apaixonar por Florianópolis, no ano de 1992 se mudou para a cidade para buscar um novo rumo para sua vida e conseguir colocar em prática seu lado empreendedor. Vindo com ideias de cafeterias e lojas

de São Paulo que eram mais desenvolvidas do que as que existiam em Florianópolis, e alguma prática em vendas, abriu sua primeira confeitaria na cidade em 1992, em sociedade com seu irmão, Jose Augusto, a “Confeta”. Foi um período de adaptação na cidade, na confeitaria eram produzidos bolos, tortas, salgados, doces, e eram vendidos na própria loja junto com cafés, e outras bebidas. Possuía uma cozinha própria aos fundos e na frente um espaço para a comercialização dos produtos, com mesas, cadeiras, varanda. A confeitaria possuía um grande nível de qualidade em seus produtos, com funcionários treinados, e controle dos proprietários que ficavam presentes no estabelecimento em praticamente todo tempo de funcionamento da loja, era situada numa parte agradável da cidade, na praça Largo São Sebastião junto ao colégio Menino Jesus.

A confeitaria serviu de base para que em 1993 fosse feito o convite para assumir um espaço destinado a cafés, junto a inauguração do Beiramar Shopping, neste momento surgia a Primeira cafeteria da empresa “Café Express” no piso L3 do shopping, junto à praça de alimentação. A cafeteria iniciou suas operações comercializando produtos que produzia em sua confeitaria (“Confeta”), como salgados assados e docinhos, trabalhando com pães de queijo terceirizados e vendendo bebidas frias e cafés. No ano seguinte 1994, a convite do Shopping Itaguaçu (situado na cidade de São José vizinha a Florianópolis), inaugurava a segunda cafeteria da empresa, localizada na praça de alimentação no shopping, seguia o mesmo padrão da cafeteria instalada no shopping beira mar, com produtos trazidos da confeitaria e alguns produtos sendo terceirizados.

Em 1995, a confeitaria deixou de existir, pois o sócio proprietário José Augusto decidiu voltar para sua cidade natal, São Paulo, assim, por decisão em conjunto, as atividades da confeitaria foram encerradas. Então, neste momento, o foco ficou completamente voltado às cafeterias, Café Express (atual Cafeteria São Paulo) do Beiramar Shopping, e do Shopping Itaguaçu, sendo que, os produtos comercializados a partir deste momento passaram a serem todos terceirizados, tanto os salgados quanto os doces.

Em 1997, o Hipermercado Big, iniciava suas operações na cidade de São José, era o maior Supermercado que a região possuía, e mais uma vez, devido ao sucesso das lojas do Shopping Itaguaçu, e do Beiramar Shopping, o empresário José Eduardo, foi convidado para abrir uma nova cafeteria na praça de alimentação do hipermercado. Como já havia uma base mais sólida, fornecedores e clientes fidelizados, a abertura e funcionamento desta terceira

unidade seguiu o mesmo padrão das primeiras lojas possibilitando um funcionamento com mais facilidade e experiência de mercado.

No início dos anos 2000, foi inaugurada a cafeteria no já existente Supermercado Angeloni, localizado na avenida Beira-mar norte, a cafeteria possuía uma área maior que as demais cafeterias da rede, e atendia um público mais exigente, neste momento a empresa começou uma mudança no seu jeito de atuar, buscando agregar mais valor aos seus produtos. Nesta cafeteria situada no Supermercado Angeloni, deu o início aos cafés especiais, e produtos diferenciados das outras 3 cafeterias São Paulo existentes.

A empresa possuía um escritório central, no qual era controlado todos resultados, dados de venda, setor financeiro, controle de operações, controle de marketing. Neste escritório, possuía funcionários especializados e focados em cada função, um para o setor financeiro, outro para o setor de relações humanas, um para desenvolver o marketing e treinamento dos funcionários, estes funcionários trabalhavam em conjunto com o proprietário administrando o controle das 4 lojas da empresa, realizando visitas nas unidades para realizar vistorias e acompanhamento das atividades.

Assim, com uma estrutura sólida e uma equipe de gerenciamento preparada, possibilitou a abertura de mais 3 lojas. Em 2003, em conjunto com a inauguração do terminal integrado de ônibus no centro de Florianópolis, foi aberta a quinta unidade, situada no terminal “A”, a loja possui um caráter diferenciado das demais, pois trabalha com um público diferente das outras unidades, um público que possui um menor nível de renda, e altamente atraído por preços baixos, assim o foco nesta unidade é voltado para menores custos, e menores preços de vendas. Já em 2009, na inauguração do Shopping Ideal na cidade de São José, em anexo ao Fort Atacadista, a empresa abriu mais 2 unidades, uma na praça de alimentação do shopping, e outra na praça de alimentação do hipermercado.



4.3 Características gerais da empresa e da concorrência.

A empresa Cafeteria São Paulo possui como fundador, José Eduardo Peres Carvalho, em sociedade com sua mulher, Maria Goreti C. Carvalho, a empresa foi fundada em 1993, localizada, em Florianópolis, Santa Catarina. É caracterizada como uma microempresa do setor de prestação de serviços.

A primeira cafeteria possuía 9 metros quadrados, e era situada em forma de loja, apenas com um balcão para atendimento. Contava com 5 funcionários, e mais o caixa que normalmente era operado pelos proprietários. Divididos em 2 turnos, os funcionários eram responsáveis por toda parte de atendimento, preparação e entrega do produto aos clientes.

A cafeteria possuía o seu primeiro nome de fundação Café Express, pois era altamente focada na venda de cafés expressos, os produtos que acompanhavam eram limitados a pouca variedade de doces e poucas variedades de salgados. O Beiramar Shopping até então contava apenas com 2 cafeterias, uma no piso no térreo, o Café Delícia, e a Cafeteria Café Express no piso L3. A segunda e a terceira loja, situadas no Shopping Itaguaçu, e Hipermercado Big, respectivamente, possuíam características parecidas da primeira.

Figura 1: Logo Café Express



Fonte: Cafeteria Café Express, 1993

A Loja situada no Supermercado Angeloni, atendia um público mais exigente, e menos sensível a preço, nesta unidade a cafeteria investiu em produtos diferenciados, cafés especiais, um ambiente agradável, e um atendimento mais refinado que as demais, nesta unidade haviam produtos exclusivos que não eram vendidos nas demais.

A loja situada no terminal integrado de ônibus do centro de Florianópolis (Ticen), e as lojas situadas no Shopping Ideal, e no Fort atacadista, atendem um público com menor nível de renda, e mais sensíveis a preço, onde a preferência está diretamente ligada a preços mais baixos, e a concorrência se faz via preços nestas unidades. Então possuem produtos de qualidade inferior e menor custo de compra e consequentemente preço de venda.

O conceito de cafeterias foi se alterando ao longo dos anos, e aquela limitação e foco na venda de café já não era o bastante para acompanhar a crescente concorrência. O shopping Beira-mar com o passar dos anos observou que duas cafeterias não eram mais suficientes para a demanda que crescia de maneira acentuada para aquele setor. Então cerca de 3 anos depois da abertura do shopping, inaugurou uma cafeteria no segundo piso de loja, totalizando 3 lojas. O aumento do consumo do café dos brasileiros, o aumento da população em Florianópolis, o aumento dos clientes do shopping center, fez com que surgissem mais novas cafeterias com o passar dos anos. E hoje, o Beiramar Shopping, chegou a um número elevado de dez estabelecimentos que vendem a bebida café expresso, dentre estes dez, oito são cafeterias, uma confeitaria, e uma casa de chás.

Então, em 2010, em uma estratégia em conjunto com o Shopping, a Cafeteria Café Express, que já não seguia os padrões atuais de consumo dos clientes, expandiu para um quiosque no centro da praça de alimentação, contanto com 14 metros quadrados, mais balcões, maior variedade de produtos, mais qualidade no atendimento e no ambiente, bebidas diferenciadas, buscando um novo conceito. Neste momento a empresa alterou seu nome fictício para Cafeteria São Paulo, que também foi implantada nas unidades do Shopping Itaguaçu, Hipermercado Big, Supermercado Angeloni, Shopping Ideal, deixando o antigo nome “Café Express” apenas para as unidades mais simples da cafeteria situada no terminal de ônibus, e no Fort Atacadista.

Figura 2: Logo Cafeteria São Paulo.



Fonte: Cafeteria São Paulo 2010

4.3. Descrição dos produtos.

A cafeteria, trabalha com a prestação de serviços direcionada a venda de alimentos e bebidas. Os seus produtos sofreram alterações ao longo dos anos, em 1993 no seu primeiro ano de exercício, a empresa vendia, café expresso, refrigerantes e água, salgados assados de frango e presunto e queijo, e doces como brigadeiro e casadinho.

Alguns anos depois, em conjunto com o avanço dos fornecedores, começou a vender produtos como sucos naturais, chás gelados, e outros sabores de doces e salgados. Os doces começaram a conter frutas, como bombons de morango e uva, e os salgados a ganharem novos sabores, como palmito, brócolis, carne seca, entre outros.

Mais tarde, foram introduzidas tortas, bolos, empadas, todos produtos terceirizados e escolhidos com muito cuidado para agradar o gosto dos clientes.

Os cafés começaram a agregar novos conceitos, e somente o café ou café com leite já não eram o bastante para agradar os clientes, aos poucos foram sendo introduzidos cappuccinos, essências especiais, chocolate, entre outros produtos que podem ser agregados a bebida.

Os cigarros, até então somente vendidos em supermercados, ou bancas de revistas, também começaram a ser comercializados em cafeterias, e não foi diferente com a cafeteria São Paulo, o alto consumo do produto, junto com a facilidade de compra em um quiosque bem localizado elevaram muito as vendas da cafeteria e agregando maiores vendas do próprio café. No mesmo período, começou a ser vendido cervejas, e posteriormente chopes.

Mais recentemente, com o avanço da ciência, e dos estudos sobre glúten, e lactose, foi possível a elaboração de produtos que não contenham tais substâncias, como leites sem lactose, e salgados e bolos sem glúten, estes produtos são capazes de gerar maior satisfação para o cliente e atingir um nicho de mercado ainda não atingido.

4.4 Estratégias de diferenciação do produto.

Como foi apresentado pelos autores Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2008), a diferenciação de produto pode ser uma das vantagens competitivas para a empresa adquirir ganhos de mercado e obter maiores ganhos de lucro. Estas estratégias são utilizadas por empresas que buscam a liderança do mercado em seu segmento, diante de um cenário que se mostra cada vez mais competitivo, com concorrentes se moldando rapidamente a novas necessidades dos consumidores.

O setor de cafeterias atualmente possui um nível de diferenciação considerável. Como foi citado, a preferência do consumidor foi alterada com o passar dos anos, e hoje o simples café já não é algo que atrai os clientes, é necessário um bom produto, um bom ambiente, e um ótimo atendimento para que a empresa se destaque dentre tantos concorrentes. Logo, neste setor é de extrema importância o uso de estratégias que possibilitam vantagens competitivas perante os concorrentes.

Na cafeteria São Paulo, pode ser observado uma grande evolução na diferenciação dos produtos, o cafezinho que era limitado ao café expresso puro ou com leite, hoje a cafeteria possui uma carta de cafés especiais buscando os clientes mais sofisticados, sem abrir mão dos produtos clássicos como o café puro expresso.

A diferenciação dos produtos na cafeteria pode ser encontrada em diversas atividades da empresa. Seja através da qualidade e sabor dos produtos oferecidos, da comodidade das instalações do estabelecimento, da facilidade de acesso ao estabelecimento e no nível de atendimento dos funcionários. Um ponto de extrema importância foi a evolução nos cafés oferecidos, através de sugestões de clientes, e pesquisas no mercado exterior foi possível tornar a carta de cafés cada vez mais completa, agregando mais valor a uma xícara de café, acompanhada de chocolate em pó, chantilly, licores, caldas, essências, entre outros atrativos que tragam mais prazer ao cliente e mais valor à marca.

Para o sucesso na diferenciação de produtos é importante ter sucesso em etapas anteriores e um procedimento organizado na cadeia de valores, cada atividade realizada em cada setor podem agregar um valor ao todo. O conjunto de cada escolha correta no momento anterior trará no futuro uma agregação de valor maior ao produto, ao cliente, e a marca. Seguindo o modelo de Porter (1989), consegue-se analisar a presença de ações nas atividades que proporcionam este ganho de competitividade, seja por ações executadas no conjunto de atividades primárias, quanto ações utilizadas nas atividades de apoio.

Logística Interna: a empresa tem uma relação com os fornecedores de maneira Just-in-time, ou seja, o fornecimento é realizado à medida que os produtos são vendidos e o estoque fica baixo. Assim sendo, os produtos que são comercializados na loja estarão sempre frescos, e com mais qualidade para a venda para os clientes, como por exemplo, tortas, doces, bolos, pastel de Belém e frutas para sucos e salada frutas. Já os salgados, tanto assados ou fritos, e os pães, são recebidos em maior quantidade, e armazenados em freezers de alta potência, que possuem sua temperatura controlada pelos funcionários visando o melhor armazenamento do produto, e manter a qualidade necessária para a venda. Bebidas geladas como refrigerantes, águas, e sucos, são fornecidas também de maneira Just-in-time, porém entregues de forma semanal, o gerente da cafeteria possui uma estimativa de venda futura, e realiza o pedido, armazenando os produtos em geladeiras com temperatura controlada.

Operações: As operações são realizadas pelos funcionários que seguem um treinamento e normas impostas pelos proprietários e gerentes. Desde o pedido e armazenamento dos produtos, o modo de preparo e de exposição dos mesmos, o atendimento, a organização e a limpeza da loja. Diversas operações agregam diferenciação do produto, como por exemplo, a maneira de moagem do café, o modo no qual é preparado e servido, a temperatura ideal, e as xícaras ideais para serem servidos, possibilitando o melhor sabor e qualidade possível. O modo

de preparo dos salgados também é controlado e instruído, de maneira que sejam colocados no forno com temperatura correta, e sendo levados ao expositor de maneira bem apresentada. As tortas e doces, que são entregues pelos fornecedores de forma pronta para o consumo, devem ser devidamente expostos e servidos de maneira correta para que o cliente obtenha a maior satisfação possível. A empresa possui diversos manuais de procedimentos operacionais padronizados de boas práticas para empresas alimentícias, que são passados para todos os funcionários das lojas, sendo eles divididos em: Manipulação dos alimentos; Higienização; Controle integrado; Portabilidade, manuais que auxiliam e padronizam atividades práticas da empresa. Além disto, a empresa conta com um sistema operacional (Software) de computador que facilita o controle de estoque e o controle de entrada de dinheiro, cadastrando todos os produtos vendidos, forma de pagamento, e registrando todas operações de venda. Todo café expresso é servido para o cliente com a cortesia de um biscoito, para agregar mais valor e satisfação ao cliente.

Marketing e vendas: a empresa opera de maneira a induzir os compradores a conhecer novos produtos, através de promoções de novos produtos a serem introduzidos, assim, caso o produto tenha sucesso e uma boa apreciação, entra no cardápio definitivo da empresa, e começa a ser operado com o preço real. Outro modo de relação com os clientes é através da exposição dos produtos em páginas da internet, contendo informações sobre os produtos, e o estabelecimento. A empresa também distribui fichas de “vale café” para clientes frequentes e para clientes que apreciaram a cafeteria, a fim de fidelizar o público consumidor da cafeteria.

Serviço: As cafeterias não possuem de maneira direta uma forma de agregar valor ao pós-venda, pois no setor, não é exigido processos como instalações, consertos, treinamentos para o uso e etc. O único fator neste ponto que é realizado, está ligado ao fato de atender reclamações providenciando a troca do produto ou a devolução do valor cobrado caso o cliente fique insatisfeito.

A empresa não trabalha com logística externa, pois os clientes se dirigem até o estabelecimento para a aquisição dos produtos.

Além das atividades primárias, a empresa também adquire diferenciação do produto através das atividades de apoio:

Aquisição: os produtos alimentícios são rigorosamente escolhidos pelos gerentes e proprietários, através de amostras de fornecedores, buscando informações necessárias para

saber a procedência da matéria prima, qualidade do produto, modo de preparo, entre outros fatores importantes para um bom produto. O maquinário também passa por uma pesquisa antes de ser adquirido, visando o melhor funcionamento e praticidade para operá-los, como a máquinas de café expresso, moedores eletrônicos de café, expositores, geladeiras e freezers. As máquinas de café nas cafeterias são alugadas, e contam com uma assistência técnica da própria empresa “Italian Coffe” realizando o controle e as modificações necessárias periodicamente, além de instruir os empregados a manuseá-las para proporcionar aos clientes o melhor café possível.

Desenvolvimento de tecnologia: a tecnologia está presente em cada etapa, desde o conhecimento do preparo dos cafés, quanto o modo de preparado dos salgados, e no modo de servir os doces e tortas. O maquinário do café ao longo dos anos na cafeteria foi sendo atualizado, o moedor no começo era manual, em um momento seguinte os moedores começaram a ser automáticos com o apertar do botão era moído pelo tempo que o funcionário acionasse o botão, e hoje em dia, eletronicamente, possui botão para medidas exatas do preparo de um café pequeno ou de um café grande, proporcionando uma padronização do produto servindo sempre com a mesma medida e qualidade ao cliente. A tecnologia também propiciou a criação de produtos que atingem novos mercados com públicos antes não atingidos, como por exemplo o leite sem lactose, e os salgados sem glúten, que por sua vez são adquiridos pela cafeteria através de seus fornecedores, e possibilitam atender uma demanda limitada, porém que não era atingida, gerando um prestígio a marca, e uma diferenciação perante os concorrentes. Para o registro de venda dos produtos a empresa conta com uma avançada tecnologia de um software que auxilia nos recursos administrativos, como fluxo de caixa, entrada de dinheiro e cartões, e contagem automática do estoque via registros no próprio sistema. Sistema ideal para que o cliente seja rapidamente atendido no caixa, e que não haja falhas na hora do registro dos produtos consumidos e seus respectivos valores.

Gerência de recursos humanos: a cafeteria conta com um profissional de recursos humanos, que é responsável pelo treinamento, contratação, e acompanhamento dos funcionários periodicamente. A contratação é realizada somente se o candidato à vaga cumprir alguns requisitos básicos, como nível médio de escolaridade, e alguma experiência na área do setor alimentício ou comércio de maneira geral. O treinamento é realizado na primeira semana de trabalho do empregado, e é acompanhado durante todo o seu período de trabalho pelo responsável da unidade de cafeteria, normalmente função exercida pelo operador de caixa de cada loja. O profissional de recursos humanos está sempre disposto a resolver possíveis

problemas pessoais, e buscar o melhor relacionamento possível entre funcionários no estabelecimento. Assim resultando numa maior satisfação do empregado durante o período de trabalho, ocasionando num melhor atendimento, e satisfação ao cliente, agregando mais prestígio e valor à cafeteria.

Infraestrutura da empresa: a gerência principal da empresa é realizada diretamente pelo proprietário, que controla todas as operações dentro de um escritório, possuindo monitoramento via câmeras, e contando com a ajuda e gerência dos funcionários responsáveis em cada unidade de loja. A parte de controle de entrada e saída de produtos, setor financeiro, questões legais é realizada pela sócia e esposa do proprietário no mesmo escritório. A parte jurídica e contábil, é exercida por empresas especializadas na área que atuam com responsabilidade total a respeito de tais questões. O planejamento é feito pelo proprietário, que traça metas, avaliando as possibilidades, e transmite aos funcionários via manuais e modelos padronizados que os mesmos devem seguir. Os proprietários semanalmente realizam visitas nas lojas para conferir se o funcionamento está ideal ao modo que foi imposto aos funcionários, visando sempre o melhor atendimento e funcionamento ao consumidor.

Através de todas estas atividades de cadeia de valor, é possível agregar mais valor ao produto, e possibilitar para a cafeteria vantagens competitivas em relações as demais, seja pelo controle rigorosamente exercido, pelo tratamento pessoal aos funcionários, ou pela escolha detalhada dos produtos que a cafeteria decide trabalhar. Além dos fatores citados, as cafeterias da rede Cafeteria São Paulo, estão muito bem localizadas em seus respectivos shoppings, ou supermercados, o que facilita o acesso e a comodidade do cliente ao desejar obter o produto. Algumas das unidades contam com serviço de internet grátis um local confortável para consumir os produtos, e outras que privilegiam o consumo rápido, estão perfeitamente localizadas em áreas próximas a outros restaurantes, o que possibilita tomar um café, pós refeição de maneira acessível e prática.

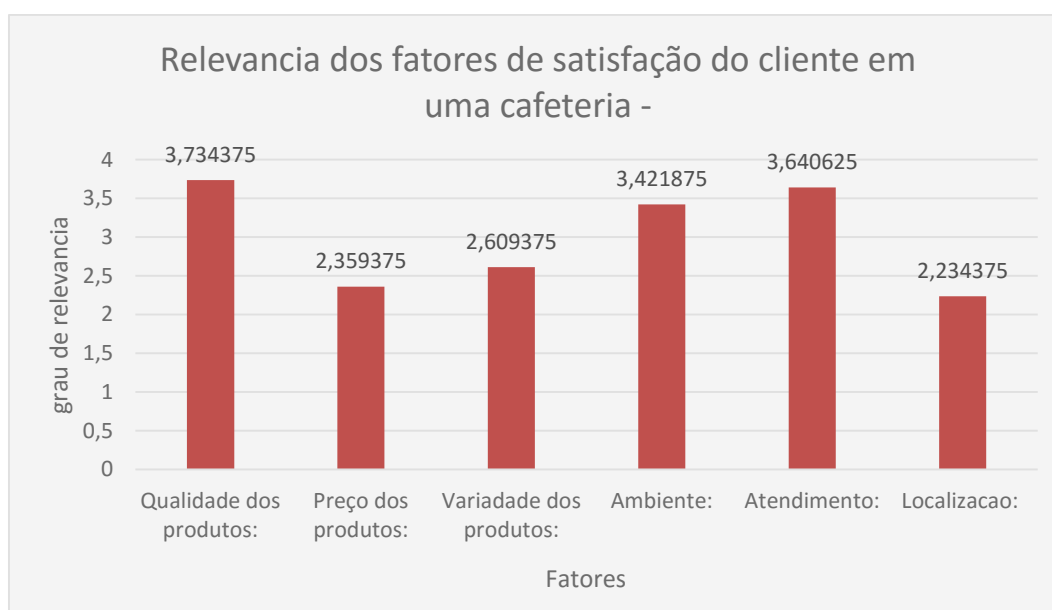
O principal produto, o café, que no início era apenas servido como puro, ou acompanhado de leite, nos dias atuais possui uma carta destinada somente a bebidas quentes derivadas do café.

No quesito, layout da empresa, também foi perceptível alterações com o passar dos anos, as instalações, e o maquinário, se adaptaram às maiores exigências do público tornando a marca mais valorizada com equipamentos de maiores qualidades e esteticamente mais bonitos. O grande choque na empresa neste aspecto foi no ano de 2010, ano que a empresa adotou um

novo nome fictício e uma nova postura, a fim de concorrer com os novos entrantes do mercado que vinham com ideias novas e motivados pelo momento inicial de suas empresas. A empresa neste momento focou numa maior qualidade, num melhor treinamento, e num estilo mais voltado ao público mais exigente menos sensível a preço, clientes que estavam dispostos a gastar mais para obter um produto de mais qualidade, mais elaborado e ser melhor atendido.

Foi realizada uma pesquisa nas principais cafeterias da rede Cafeteria São Paulo, nas lojas situadas no Beiramar Shopping, Shopping Itaguaçu, e Supermercado Angeloni, e também via internet para amigos e familiares clientes de shoppings centers e mercados, a pesquisa foi realizada através de um formulário onde o entrevistado deveria avaliar de 1 (irrelevante) a 4 (muito relevante) o grau de relevância de cada fator na hora de escolha de uma cafeteria. O total da amostra foi de 400 pessoas, 100 pessoas respondendo o formulário em cada loja, e mais 100 pessoas realizando as respostas via formulário na internet. E o resultado foi o seguinte:

Gráfico 9: Relevância dos fatores de satisfação do cliente em uma cafeteria:



Fonte: Realização própria.

Os resultados mostram que as pessoas que frequentam os shoppings centers, e supermercados de classe média são mais influenciados pela qualidade do produto e pelo bom atendimento em conjunto a um ambiente agradável. Tendo em vista que o preço não é de muita relevância na hora de escolha de uma cafeteria.

4.5 Estratégia de vantagem de custos.

Esta empresa de cafeteria, atua, nas unidades dos shoppings, adotando a estratégia de diferenciação de produto, ao passo que a unidade localizada no terminal integrado de ônibus utiliza a vantagem de custo. Mesmo assim, as duas lojas situadas no Beiramar Shopping e Supermercado Angeloni, se esforçam para reduzir seus custos, tais iniciativas serão mencionadas neste tópico.

Esta maneira que também é utilizada para obter vantagens competitivas, é realizada através de ganhos com a redução de custos, possibilitando a cafeteria a operar com preços menores que de seus concorrentes, ou a obter mais lucro com suas vendas.

A obtenção de custos menores pode ser realizada em praticamente todas as atividades da empresa, desde a compra da matéria prima, e materiais, até no modo que é servida ao consumidor final. E para demonstrar em quais etapas a empresa consegue obter com sucesso menores custos será utilizado o modelo de cadeia de valor de Michael Porter.

O baixo custo pode ser obtido através das atividades primárias:

Logística Interna: A empresa possui pequenas áreas agregadas às lojas que possibilitam um armazenamento de estoque de produtos, este espaço proporciona que as compras sejam realizadas em quantidades maiores possibilitando um menor custo de compra, seja de grãos de café, refrigerantes, ou cigarros, produtos que não sejam perecíveis, como doces e salgados. Outra atividade da logística interna realizada pela empresa, é a entrega dos fornecedores de maneira pontual, o que não obriga a empresa possuir muita área para armazenamento de doces e salgados, que gerariam altos custos com a utilização de um número elevado de freezers. Toda entrega dos fornecedores é feita diretamente nas unidades de cafeteria sem custo adicional, propiciando comodidade para as operações e um menor custo sendo que não é preciso gastar com meios de ir buscar os produtos comprados.

Operações: as atividades realizadas na cafeteria são seguidas pelos empregados através de instruções passadas pela gerência, que cautelosamente planeja para obter menos custos em cada etapa do processo produtivo. A moagem do café é regulada para que não haja desperdício por excesso de pó de café. Os produtos são rigorosamente controlados para que não tenha desperdício por mal armazenamento, as fornadas de salgados são assadas em um número máximo que otimize a utilização do forno e gaste menos energia elétrica para a realização do

preparo. As operações na cafeteria, seguem um padrão que após serem automatizadas, a obtenção de menores custos é obtida a longo prazo, com pequenas mudanças com o passar do tempo, que possibilitam menores custos, como lâmpadas de Led, geladeiras mais econômicas, e outros eletrodomésticos como forno elétrico e forno micro-ondas com menos gastos para operá-los.

Marketing e venda: no setor de marketing e venda, a publicidade da loja é realizada na internet por meio de promoções e redes sociais, o que é feito pelo próprio proprietário, gerando um baixo custo para a exposição da marca.

Nas atividades de apoio também é possível identificar alguns pontos que favorecem a empresa em seus esforços para reduzir seus custos.

Aquisição: além dos pontos que foram apresentados no item anterior, onde a aquisição gera grande vantagem de diferenciação do produto, este ponto também é muito importante para a obtenção de menores custos. A aquisição dos produtos das cafeterias como o café e os produtos alimentícios, passam por uma grande pesquisa de mercado, tendo como o preço o item de muita importância na hora da escolha dos fornecedores. A empresa opera com sete unidades de cafeteria, consegue reduzir seus custos através de compras de maiores quantidades de insumo, os produtos comercializados de maneira geral são os mesmos, os mesmos salgados, bebidas, doces, bolos, e o principal o café, uma vez que o mesmo fornecedor é responsável por todas as unidades, a empresa consegue obter um ganho de escala neste quesito e uma vantagem de baixo custo. O menor custo é obtido através das pesquisas feitas entre os fornecedores disponíveis, e as compras em grande escala. O maquinário do café como a máquina de café expresso e o moedor, são alugados da empresa responsável, esta mesma empresa é responsável pela manutenção das máquinas, o que gera um custo menor para o funcionamento das máquinas. A parte dos equipamentos de forno, bancada, expositores, é adquirida após uma pesquisa de mercado, buscando além de uma qualidade superior, o menor custo possível dentre as peças que seguem o padrão da empresa.

Desenvolvimento de tecnologia: As reduções de custos neste quesito estão ligadas a avanços nos maquinários que gastam menos energia elétrica, gerando um custo menor de operação. Também em técnicas desenvolvidas para o melhor armazenamento, melhor conservação dos produtos, evitando desperdícios, e maiores custos.

Gerência de recursos humanos: os funcionários da cafeteria possuem um bom tratamento pessoal, o que possibilita que trabalhem com mais prazer e mais eficiência, a redução de custo nesta atividade está ligada ao fato da produtividade ser elevada quando o empregado está satisfeito, possibilitando operar a loja com um número inferior de funcionários obtendo um custo menor de produção.

Infraestrutura da empresa: a cafeteria conta com o auxílio de empresas para suas operações jurídicas e contábeis, estas empresas possuem um custo elevado, porém são responsáveis por evitar perdas maiores com problemas jurídicos e problemas contábeis, o custo benefício destas operações são calculados pelo proprietário que avalia as possibilidades e escolhe se é benéfico para empresa ou não operar com estas empresas profissionais que o auxiliam em serviços distintos a natureza da cafeteria. O planejamento é rigorosamente realizado pelo proprietário, que se programa para períodos com mais vendas das lojas, e períodos menos movimentados, alterando níveis de compra, número de funcionários, e visando um menor custo perante as variações dos níveis de venda.

Com o passar dos anos as atividades da cadeia de valor, proporcionam um menor custo nas atividades como um todo, o que faz a empresa obter ganhos de mercado, através de menores custos. De maneira que a empresa foi crescendo e inaugurando novas unidades, as compras eram realizadas em maiores escalas diminuindo o custo. A variação do custo de gerenciamento foi menor com o aumento do número de unidades, a empresa conseguiu contratos, e operacionalizar as lojas com menor custo aos longos dos anos, através do crescimento e da experiência adquirida.

4.6 Estratégia de diversificação.

Esta estratégia está ligada ao conceito da empresa obter diversificação de seus produtos buscando novos mercados e atendendo as necessidades dos clientes, assim sendo uma estratégia competitiva de grande relevância para a empresa, pois possibilita uma maior área de atuação, atingindo um maior número de clientes e nichos diferentes de mercado.

A cafeteria busca esta diversificação através da diversificação horizontal, que consiste na introdução de produtos que possuem alguma relação com os produtos que a empresa já trabalha, possuindo algum grau de relação seja em termos de mercado e que possam ser utilizados nos mesmos canais de distribuição adotados pela empresa.

A evolução dos produtos nas cafeterias de maneira geral sofreu grandes mudanças com o passar dos anos, no surgimento da cafeteria em 1993, o simples café expresso e alguns doces eram suficientes para agradar o consumidor, porém com novos entrantes no mercado com ideias novas e seguindo padrões observados em países desenvolvidos e produtos de outras culturas aos poucos foram agregando uma enorme variedade de produtos em uma cafeteria. Muitas vezes a agregação de diferentes produtos acabam sendo essenciais na venda de um café, os acompanhamentos com o passar dos anos ganharam muita força para impulsionar a venda do produto principal o café.

A diversificação dos produtos em cafeterias pode-se dizer que ocorreu de maneira progressiva, seguindo a concorrência, ou lançando produtos novos que momentos depois eram copiados pela concorrência. Fato que foi responsável por uma nova estrutura e novo padrão de concorrência neste setor via diversificação de produtos em conjunto com qualidade.

A cafeteria São Paulo, para obter ganhos de mercado antes dos concorrentes, realizava pesquisas em cidades mais desenvolvidas como São Paulo, Rio de Janeiro, e durante viagens ao exterior eram observados pelo proprietário detalhes e produtos que não estavam presentes em seu cardápio. Assim buscava lançar os produtos o mais breve possível através de acordos com fornecedores.

A cafeteria São Paulo, em sua unidade do Angeloni da Beira-Mar que era escolhida como unidade modelo para as demais teve o pioneirismo em diversos produtos até então não trabalhados em cafeterias nas cidades de Florianópolis e São José, alguns dos exemplos são: Chás importados diretamente de fornecedores de São Paulo que representavam marcas estrangeiras, essências de frutas e licores importados para utilização no café, doces trazidos diretamente da cidade de Pelotas-RS, cervejas artesanais, sorvetes especiais, pastel de Belém produzidos por portugueses, entre outros. Este pioneirismo, possibilitava a cafeteria a obtenção de lucros superiores aos dos demais concorrentes, esta vantagem a empresa utilizou muito bem durante seus 23 anos de existência, sempre buscando inovar a fim de obter maiores ganhos e crescer no mercado.

Além do pioneirismo nestes produtos, a cafeteria também seguiu produtos que eram introduzidos por outras cafeterias, como tortas especiais, linhas integrais de bolos e tortas, salgados fritos, e outros diferenciais que alcançam nichos diferentes de mercado. Estes produtos estão diretamente ligados ao consumo do café, que combinam com o consumo conjunto da

bebida com o alimento, porém outros produtos que não possuem uma relação harmoniosa com o café também foram introduzidos pela facilidade de venda e pelo mesmo canal de distribuição através das lojas.

A facilidade e velocidade de comprar produtos numa cafeteria no caso da cafeteria São Paulo, bem localizadas, torna mais cômodo a aquisição de produtos nas unidades de cafeteria do que realizar compras em mercados, ou em locais mais afastados que vendiam produtos específicos, com isso, a cafeteria introduziu a venda de produtos de outros segmentos como, cigarros, isqueiros, chocolates, balas e chicletes, barras de cereais, chope e cerveja. A introdução destes produtos aumentou as vendas de maneira direta, e também de maneira indireta uma vez que clientes ao buscarem alguns destes itens poderia se atrair por outros produtos da loja realizando uma compra maior.

A cafeteria São Paulo que iniciou seus trabalhos em 1993 com uma variedade de menos de dez produtos, hoje possui um cardápio variado contando com mais de cinquenta produtos.

4.7 Estratégia de cooperação.

As estratégias de cooperação auxiliam as empresas a conquistarem maior crescimento e ganhos de mercado, através de alianças estratégicas, parcerias que duas ou mais empresas realizam projetos ou cooperam em determinada área de negócio. Este tipo de atividade é amplamente encontrado na cafeteria São Paulo, seja através dos principais produtos como o café, refrigerante, salgados e cigarros ou com o sistema recente realizado pela empresa de arrendamento das lojas da cidade de São Jose para um antigo gerente da empresa. Este tipo de estratégia para empresa possibilita diminuir custos através de compras em maior escala, ou em preços menores devidos a contratos longos com os fornecedores.

A aquisição dos grãos de café adquirido pela empresa e vendido na cafeteria é realizado através de um contrato com a empresa “Três Corações”, este contrato possui um caráter temporário de duração de um ano, neste tempo a cafeteria exclusivamente só pode obter produtos da marca “Três Corações” tanto os cafés, cappuccinos, e bebidas geladas. Estes contratos ocasionam num menor preço de custo para a cafeteria na compra dos produtos, devido ao longo contrato, e gera segurança para a empresa “Três Corações” que por sua vez terá um contrato fixado de vendas asseguradas de um ano para a cafeteria. Além da segurança que a empresa fornecedora de café obtém, também é realizado acordos de marketing, onde a empresa

“Três Corações” utiliza o espaço físico da loja da cafeteria São Paulo, para a exposição de seus produtos, e promoção de sua marca.

Já para os equipamentos e maquinário de preparo do café, é realizado um acordo de aluguel das máquinas em conjunto com um serviço de assistência técnica. A cafeteria realiza contratos de um ano com a “Astoria” empresa especializada em máquinas de café, e mensalmente é pago um valor para o uso e ajustes de suas máquinas. Esta atividade reduz custos da cafeteria, que não necessita comprar as máquinas, e também não arcar com gastos elevados de mão de obra especializadas, dando comodidade e menores custos através deste sistema de aluguel de máquinas. Já para a empresa “Astoria” este contrato possibilita que durante o período, a empresa terá serviços para serem executados, e máquinas devidamente alugadas.

Para bebidas como refrigerantes, águas, e sucos em lata, a empresa “Vonpar”, distribuidora de bebidas, realiza um contrato de exclusividade com a cafeteria, emprestando geladeiras ideais para a exposição dos produtos. A cafeteria através deste contrato consegue obter menores custos de compra, e a empresa distribuidora de bebidas realiza marketing de sua marca através da unidade de cafeteria e assegura que somente os seus produtos serão vendidos nesta cafeteria, obtendo um ganho de mercado perante a concorrente que não terá acesso a determinada unidade.

A terceirização dos produtos pode ser observada em grande parte na empresa, a maioria das bebidas e dos produtos alimentícios já são recebidos prontos para a venda e o consumo dos clientes, as bebidas quentes feitas com café são todas elaboradas na cafeteria pelos funcionários.

Além dos principais produtos citados, algumas empresas fornecedoras, normalmente pequenas, buscam novos acordos de consignação de produtos para a venda, onde expõem seus produtos na cafeteria e recebem apenas pelos produtos que foram vendidos, assim conseguem expor e vender seus produtos possibilitando uma análise se existe mercado e é vantajoso uma maior oferta do mesmo. Pelo lado da cafeteria, é possível obter lucros apenas dos produtos vendidos sem arcar com desperdícios de produtos não vendidos, uma vez que é de responsabilidade destes pequenos fornecedores que estão tentando entrar no mercado.

Mais recentemente em 2014, o proprietário da rede de cafeterias São Paulo decidiu por arrendar suas lojas da cidade de São José, aquelas situadas nos shoppings Itaguaçu, Ideal, Hipermercado BIG, e Fort Atacadista. Este arrendamento foi realizado para o antigo gerente da rede que possuía um treinamento e um conhecimento de dez anos trabalhados em conjunto com

o proprietário. A experiência deste gerente foi essencial para que se fosse realizado este acordo entre o proprietário e o mesmo, o contrato funciona com um acordo de três anos, onde uma quantia fixa é paga ao proprietário por mês, independentemente do faturamento das unidades. As cafeterias continuam operando com os mesmos fornecedores, os mesmos produtos, possuindo contratos com as sete lojas, o gerente que arrendou e é responsável pelas lojas de São José tem autonomia para realizar o trabalho nas unidades como for preferível, a inclusão ou exclusão de determinados produtos só pode ser realizada em acordo com o proprietário da rede. O contrato dos principais produtos como café, maquinário, bebidas, e salgados, são atrelados à mesma empresa o que faz manter os ganhos de compra em grande escala. Esta atitude foi tomada pois o proprietário não estava mais conseguindo administrar de maneira correta e eficaz as sete lojas, e com isso, voltou seu foco as lojas situadas na cidade de Florianópolis (Beiramar Shopping, Supermercado Angeloni, Terminal Integrado do Centro). Com o foco nas unidades de Florianópolis, foi possível um maior investimento e maior controle nas lojas mais próximas, através de uma renda fixa derivada das lojas de São Jose. Não há muito controle nas operações das lojas arrendadas o que gera um determinado risco para a empresa, podendo acarretar numa perda de qualidade da imagem da empresa. Porém, a “certeza” de uma renda fixa e uma redução das atividades administrativas do proprietário o impulsionaram para tomar esta decisão, o que até então tem se mostrado uma escolha correta, com vendas elevadas nas lojas administradas diretamente, e seu arrendamento rendendo receitas fixas mensalmente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo final busca-se informar e resgatar os principais resultados e conclusões referentes a pesquisa realizada, observando se os objetivos propostos foram alcançados possibilitando um melhor entendimento do tema.

Analizando o setor de cafeterias foi perceptível notar as mudanças de preferências do consumidor ocorridas com o passar dos anos. A simplicidade e objetividade do consumidor no começo na década de 1990 focado no simples cafezinho rápido no balcão se transformou em uma apreciação de produtos mais elaborados e a uma comodidade buscando lugares mais confortáveis e aconchegantes de maneira a influenciar as estratégias de uma empresa de cafeteria.

O setor de cafeterias em Florianópolis, que começou com pequenos cafés no centro da cidade, cresceu a patamares muito elevados, e hoje representa um dos principais comércios alimentícios da cidade. A concorrência no setor cresceu de maneira quantitativa, e principalmente qualitativa, cada vez mais, as cafeterias estão agregando novos produtos, novos ambientes, novos valores para empresa, acirrando um mercado que até então não havia muito grau de diferenciação. Diante desta forte competitividade que o setor demonstrou com o passar dos anos, a cafeteria São Paulo buscou se renovar, através de diversas estratégias de crescimento, para que conseguisse se manter ou aumentar sua participação no mercado e melhorar sua competitividade.

Este trabalho identificou as principais estratégias adotadas pela empresa durante seus vinte e dois anos de existências, e o que possibilitou o sucesso e a permanência no mercado até os dias atuais, analisando o padrão de concorrência das cafeterias, e demonstrar de qual maneira foram realizadas as estratégias de crescimento.

O crescimento da linha de produtos do setor foi algo generalizado, tendo que, se uma cafeteria inovasse, e ganhasse mais mercado pela sua inovação, as demais seguiriam o mesmo caminho a fim de retomar a posição no mercado que havia antes das novas entrantes e novidades implantadas pela concorrência. Estas inovações, estão ligadas a sabores dos produtos, diversificação dos produtos, maior variedade, melhor ambiente, mais conforto, e um layout diferenciado das demais. Junto com o crescimento do setor de cafeterias, houve também o crescimento do número de fornecedores, possibilitando uma maior variedade na hora da escolha

dos fornecedores, e a obtenção de preços mais baixos devido à alta concorrência do setor de fornecimento de produtos alimentícios.

A cafeteria São Paulo, possui novas características para se adaptar ao mercado, como alto investimento e maior risco em lançamentos de produtos “inéditos” em cafeterias, e também no modo de treinamento rigoroso para um bom atendimento dos funcionários. Porém sem deixar sua essência de um preço mais baixo que de seus concorrentes, sua localização ideal para o café depois do almoço, e da velocidade de servir um café que não atrapalhe a correria do dia a dia agitado de pessoas que apreciam a bebida.

Como foi visto, a empresa utiliza a estratégia de diferenciação, e busca reduzir seus custos, proporcionando aos clientes uma boa qualidade em seus produtos, a um preço reduzido em relação aos concorrentes. A empresa não utiliza investimentos altos em marketing e propaganda, poupando estes gastos para poder proporcionar aos clientes um preço mais baixo dos produtos, e investir no treinamento dos funcionários e em bons produtos. A diversificação como foi citado, foi uma estratégia muito importante para a empresa, pois através dela a empresa conseguia obter ganhos de mercado derivados de seu pioneirismo, e obtinha lucros maiores enquanto os concorrentes não vendiam os mesmos produtos. O sistema de cooperação adotado em 2014 via arrendamento das lojas, possibilitou uma renovação no modo de que as lojas são administradas, seja na renovação do controle das lojas de São José, ou no foco que o proprietário deu as suas 3 lojas de Florianópolis, possibilitando um maior investimento e mais controle as lojas mais próximas de seu escritório.

Foi de extrema importância a busca e o entendimento das estratégias da empresa perante este acirrado mercado. Os resultados crescentes, o crescimento e permanência da empresa no cenário provam que pequenas atitudes, analisadas em cada etapa do processo da cadeia de valor, são de suma importância para tais ganhos de mercado. Estes ganhos são provenientes da constante busca por atender diferentes públicos consumidores, e pela busca de unir qualidade a um preço baixo, buscando a maior satisfação possível ao cliente, gerando maior valor e reconhecimento a marca no mercado.

A quem se interessar, buscar continuação a fim de entender outros padrões de concorrências no setor de cafeterias, e analisar quais são os diferenciais em outras empresas.

REFÊRENCIAS:

ABICa. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ 2016. Disponível em: <http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?tpl=home/>. Acessado em 26/04/2016

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BRASIL. Lei complementar 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19610.htm. Acesso em: 18 de março de 2016

BRITTO, Jorge. Diversificação, competências e coerência produtiva. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002

FERNANDES, C. **Viagem Gastronômica através do Brasil**, São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2012.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David S; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FLANDRIN, J-L; MONTANARI, M. **História da Alimentação**. São Paulo: Estação Liberdade, 1998.

FREIXA, D; CHAVES, G. **Gastronomia no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2012.

IBGE, **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/mapa_site/mapa_site.php#economia Acesso em 25 abril, 2016.

JULIEN, Pierre-André. **O estado da arte da pequena e média empresa: fundamentos e desafios**. Florianópolis: Ed. Da UFSC 2013

KON, Anita. **ECONOMIA INDUSTRIAL**. São Paulo: Nobel, 1994.

MARCONI, M. A; LAKATOS Eva M. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008

NONAKA, I.; TOYAMA, R. The Knowledge-creating theory revisited: knowledge creating as synthesizing process. Knowledge Management Research and Practice, Hampshire, v. 1, n. 1, p. 2-10, July 2003.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia

Gomez. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1985

PORTER, Michel. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999

POSSAS, M. S. **Concorrência e Competitividade**: Notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. São Paulo: Hucitec, 1999.

POSSAS, Maria Silvia. **CONCORRÊNCIA E COMPETITIVIDADE**: Notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. 1993. 232 f. Tese (Doutorado) - Curso de Economia, Unicamp, Campinas, 1993.

SEBRAE - Coleção Estudos e Pesquisas Outubro/11 **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil** – 2011

SEBRAE - Coleção Estudos e Pesquisas **Sobrevivência das Empresas no Brasil** – 2013

SEBRAE - Unidade de Gestão Estratégica – **UGE Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira** – 2014.

SEBRAE, **10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas** / São Paulo: SEBRAE-SP, 2008

SEBRAE, **Participação das Micro e Pequenas empresas na economia brasileira**, 2014

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**; uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 3.ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo F. de. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília Ed. SEBRAE, 1995

STATISTA Disponível em:.. <http://www.statista.com/statistics/277135/leading-countries-by-coffee-consumption/> Acesso em 10 de abril de 2016.

STONER. James F. A.; FREEMAN. R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Gen. LTC, 2010.

THOMPSON JUNIOR, Artur A.; III, A. J. Strickland; GAMBLE, John E. **Administração Estratégica**. 15. ed. São Paulo: Mcgraw-hill, 2008.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pioneira, 2000.

WERLE, L., COX, J. Ingredientes. Portugal: Tandem, 2008.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas S.A 2009.

ANEXO:**Pesquisa de grau de relevância em fatores determinantes de qualidade em uma cafeteria.**

Sexo: (M) (F) **IDADE:** ____

Para você, qual o grau de relevância, de cada fator listado, em uma cafeteria? Escolhendo uma das alternativas de 1 a 4, relacionadas ao grau de relevância que você atribui a cada fator.

1) Qualidade dos produtos:

1.() Irrelevante 2.() Pouco Relevante 3.() Importante 4.() Muito importante

2) Preço dos produtos:

1.() Irrelevante 2.() Pouco Relevante 3.() Importante 4.() Muito importante

3) Variedade dos produtos:

1.() Irrelevante 2.() Pouco Relevante 3.() Importante 4.() Muito importante

4) Ambiente da cafeteria:

1.() Irrelevante 2.() Pouco Relevante 3.() Importante 4.() Muito importante

5) Atendimento:

1.() Irrelevante 2.() Pouco Relevante 3.() Importante 4.() Muito importante

6) Localização:

1.() Irrelevante 2.() Pouco Relevante 3.() Importante 4.() Muito importante

Muito obrigado pela colaboração!